إدارة الموارد البشرية

في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة
الجودة الشاملة - الهندرة



الدكتور
محمد جاسم الشعبان
أستاذ التخطيط المساعد جامعة بغداد
المعهد العالي للتخطيط

الدكتور
محمد صالح الابعج
أستاذ متعاون مع جامعة بنغازي
فرع الكفرة

الرضوان
للنشر والتوزيع

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

ادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية

في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة
الجودة الشاملة - الهندرة

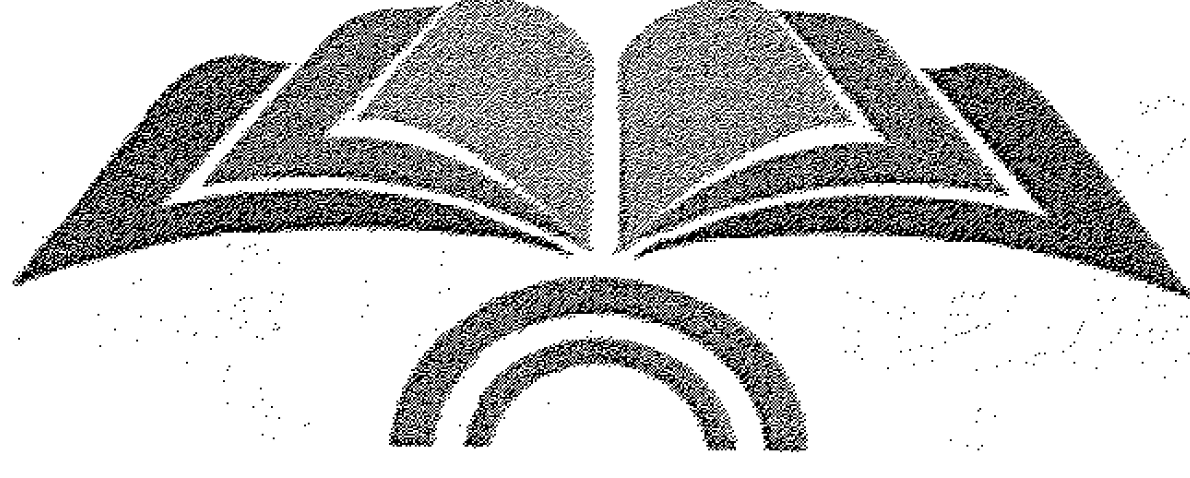
الدكتور
محمد جاسم الشعبان
أستاذ التخطيط المساعد جامعة بغداد
المعهد العالي للتخطيط

الدكتور
محمد صالح الابعج
أستاذ متعاون مع جامعة بنغازي
فرع الكفرة

الطبعة الأولى
2014م - 1435هـ



دار الرضوان للنشر والتوزيع - عمان



الرضوان

للنشر والتوزيع

ادارة الموارد البشرية

محمد جاسم الشعبان/محمد صالح الابعج

الواصفات:

الموارد البشرية//ادارة الاعمال//الجودة

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2013/2/532)

ردمك ISBN 978-9957-76-236-0

المملكة الأردنية الهاشمية
عمان - الاردن - العبدلي - شارع الملك حسين
قرب وزارة المالية - مجمع الرضوان التجاري رقم 118
هاتف: 4616436 6 962+ فاكس: 4616435 6 962+
ص. ب. :926414 عمان 11190 الأردن
E_mail:gm@redwanpublisher.com
;gm.redwan@yahoo.com
www.redwanpublisher.com

المحتويات

الفصل الأول
إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي معاصر لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث

واقع الموارد البشرية وإدارتها عبر مراحل تطور الاقتصاد الليبي

الفصل الرابع

اختبار أثر تطبيق أساليب الإدارة العلمية الحديثة على رفع كفاءة الموارد البشرية

المقدمة

تعتبر منظومة الأعمال من أكثر القطاعات تأثرا بما حدث ويحدث في العالم اليوم من تحولات جذرية، حيث أسهمت تلك التحولات بشكل كبير في تغيير المناهج والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخاً جديداً و أوضاعاً اقتصادية وسياسية وتكنولوجية مختلفة تماماً عما كان سائداً منذ سنوات خلت. وقد أنتجت هذه المناخات أوضاع جديدة تتميز بالحركية والتبادل والتطور بسرعة غير مألوفة فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البينية؛ الأمر الذي ضاعف من تأثيرها في كل نواحي الحياة الإنسانية المعاصرة وأدت هذه التحولات إلى نشؤ نظام أعمال عالمي جديد تلعب فيه التكنولوجياوالاساليب العلمية المتطورة الدور الأعظم باوأصبحت هي العنصر الأساسي والحاسم في حركة هذا النظام وفعالية مكوناته في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالاتها، إضافة إلى خلق عنصر المنافسة والذي أصبح أكثر تأثيراً من غيره من العناصر في تحديد نجاح أو فشل المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، والوصول إلى النتائج التي قامت من أجلها؛ولم يعد أمام المنظمة من سبيل إلا تنمية قدراتها التنافسية والعمل باستمرار على تحسين مركزها التنافسي والذي لن يتحقق إلا بمزيد من التطوير في ادائها لواجباتها وتحسين منتجاتها وخدماتها، كذلك العمل على تحقيق مزايا ومنافع أعلى لعملائها بما يجعلها تتفوق على منافسيها من منظمات أخرى وهذا ما حصل بفضل تطبيق المناهج العلمية حيث ظهرت بالعصر الحديث مناهج واساليب علمية وادارية تختلف حسب عناصر ومبادئ كل منها وامكانية تطبيقها مثل اسلوب الجودة الشاملة واسلوب تحقيق الجدارة هذا اولا".

والحقيقة الثانية و الثابتة هي أن التطور عملية مستمديمة من بدء الخليقة حتى يومنا هذا. ويشمل هذا التطور كافة نواحي الحياة، ومنها بالطبع الأمور الإدارية. وبالتالي فإن ظهور المفاهيم الحديثة مستمر لتحقيق التحسن في الأداء لتصبح تلك المفاهيم قديمة حين تظهر مفاهيم وأساليب أخرى أكثر تطورا وكفاءة عالية وفاعلية. وفي هذا العصر، أصبح من السهل على كل المؤسسات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي مؤسسة أخرى، عدا العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد فهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية. ومن اجل ذلك اصبح لزاما ان تولى الموارد البشرية اهتماما خاصا من خلال تنميتها على وفق المفاهيم المعاصرة، بأبتكار وتطوير افضل السبل والآليات لآستثمار كامل طاقاتها وتوظيف قدراتها الذهنية والابداعية في خلق تنمية المزايا التنافسية لمختلف النشاطات، سواء كانت لآنتاج سلع او تقديم خدمات او تكنلوجيات جديدة متفوقة، وهذا يدفع إلى وجوب النظر الى تحديد مفهوم دقيق لتنمية الموارد البشرية وماهيتها ثم صياغة تسلسل مراحل تطويرها على وفق فلسفة الاستراتيجية الحديثة.للتوصل الى كيفية التحول عن المنهج التقليدي والأخذ بالرؤيا التخطيطية الجديدة (Out Box) واعادة الهيكلية لتنمية الموارد البشرية و (رفع القدرات) والنظر الى الأمور المحيطة بنظرة شمولية تشاركية تساعد على استغلال الامكانات المتاحة وتوفير الفرص للمساهمة في العملية التنموية أذ صارت الموارد البشرية تحتل اهمية استثنائية في عملية التنمية وياتي ذلك من أن الإنسان غاية التنمية ووسيلتها، فهو يكدح في سبيلها لكي يستطيع أن يجني ثمارها وهي بدونه لا تستطيع أن تحقق أهدافها، كذلك جاء الاهتمام بالموارد البشرية لأنها تعد قوة العمل للقطاع المنتج، كما وان رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج تلك القوى لا بل صارت هناك

علاقـة مباشـرة بـين المـوارد البـشرية ونموهـا مـن جانـب والـدخل والرفاهيـة الحاليـة والمستقبلية من جانب آخر، وهنا يشير فردريك هاريبسون في كتابه الموارد البشرية في ثروة الأمم: " إن الموارد البشرية وليس رأس المال ولا الدخل ولا الموارد المادية هـي الـتي تشكل القاعدة الأسـاس لرفاهيـة وغنـى الشعوب، إذ أن المـوارد البـشرية هـي وسـائل ايجابية من شـأنها تجميـع الامـوال واسـتغلال المـوارد الطبيعيـة وانـشاء هيئـات سياسـية واقتـصادية واجتماعيـة لـدفع عجلـة التنميـة إلى الامـام حيـث إن المـوارد البـشرية تمثـل الطاقة الخلاقة والمبدعة الـتي تتـولى اسـتثمار المـوارد الطبيعيـة، إضـافة إلى أن تحقيـق التقدم العلمي والتقني والاقتصادي في كل المجتمعات تعتمد على القـدرات والخـبرات والمهـارات اللازمـة للمـوارد البـشرية وعلـى كفائتهـا، ويجـسد مفهـوم تنميـة المـوارد البـشرية هـذا الطـرح فهـي تمثـل العمليـة الـضرورية لتنميـة وصـقل وتحريـك القـدرات والكفـاءات البـشرية بجوانبهـا العلميـة والفنيـة والـسلوكية، ويـرى بـول سـتريتن (Paul streeten)، بان مفهوم تنمية الموارد البشرية يتضمن تحسين الظـروف البـشرية وتوسيع خيارات الناس وتغيير النظرة ازاء الإنسان كغاية بحد ذاته ووسيلة إنتـاج معـا. وقد اثبتت تجارب البـلاد المتقدمـة علـى أن مـصدر قـوتهم يكمـن في المـوارد البـشرية، حينمـا قامـت هـذه الـبلاد بتطـوير وتأهيـل كـوادرهـا عـن طريـق التعلـيم والتـدريب والتثقيف المستمر، والحقيقـة أن هـذه العوامـل هـي عوامـل رئيسة لمواكبـة التطـور في العالم. فالموارد البشرية هي المحور الذي تدور حوله أي خطة في عملية الإنماء الـشامل وهـي الأسـاس في نجـاح أي بنـاء اقتـصادي، ولاسـيما وان التخلـف لا يـرتبط بالبلـد أو الدولة، قدر ارتباطه بهذه الموارد والقوى العاملـة علـى أسـاس انهـا القـوى القـادرة علـى الاخذ بأسباب النمـو والتطـوير والتجديـد، وقـد ظهـر مفهـوم المـوارد البـشرية في نهايـة الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي بشكل واضح وجلي، ثم تطور ليأخذ أبعادا جديدة تتمثل في الحد مـن الفقـر وتلبيـة الحاجـات الأسـاس للإنسان، وفي عقـد

الثمانينات تطور هذا المفهوم وجرت محاولات للتعبير عنه كمفهوم اوسع هو (التنمية البشرية) الذي يعبر عن التحسين الجوهري في مستويات معيشة السكان وبناء اقتصاد قادر على اشباع حاجات المجتمع المتزايدة ليتجاوز فيه مفهوم النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية لتعيد ربط العلاقة بين البشر والتنمية، كي لا يعدهم عنصرا من عناصر التنمية أو عنصرا انتاجيا (مفهوم الموارد البشرية سابقا) بل يتسع أيضا ليكون البشر هم غاية التنمية.

وفي مطلع التسعينيات من القرن الماضي اخذ مفهوم التنمية البشرية بعدا مؤسسيا عندما تبنته منظمة الأمم المتحدة وتم إصدار تقارير التنمية البشرية في العالم ابتداءً من عام (1990) يتم اعدادها من قبل برنامج الأمم المتحدة الانمائي، وقد تم تعريف التنمية البشرية على وفق التقارير أعلاه على انها عملية توسيع خيارات الناس.رغم ان الخيارات يمكن أن تكون محددة ويمكن أن تتغير بمرور الزمن، الا انه يمكن أن نستخلص اجمالي الخيارات الأساسية اعلاه باكتساب الإنسان المعرفة والتعليم والتأهيل وحصوله على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق، الا أن هذه الخيارات لا تنتهي عند هذا الحد إذ أن هناك خيارات إضافية تتمثل في الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتمتع بفرص الخلق والابداع وحقوق الإنسان وغيرها من الخيارات التي صار البعض منها يحمل طابع الاستدامة.ففي تقرير التنمية البشرية لعام (1994) صارت التنمية البشرية عملية مستدامة أي انها تؤكد على حماية الخيارات الإنسانية للاجيال الحاضرة والمستقبلية، وقد وضعت للتنمية البشرية المستدامة أربعة أركان رئيسة هي: (العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص، والتمكين، والمشاركة).حيث إن عمل التنمية البشرية صار يهدف لتنمية النواحي الفكرية لأفراد المجتمع وامتلاك المهارات المهنية وتطويرها لتأمين فرص التمتع بالفنون واكتساب المعارف العلمية. ومع صياغة مفهوم التنمية البشرية ولكونه يتعلق

بقدرة الناس على أن يعيشوا طويلا والوقاية من الأمراض وحق التعلم والقضاء على الأمية والجوع... لذا كان لا بدّ من اعتماد مؤشرات لقياس التقدم والحرمان في درجة تحقق هذه الأهداف، وبالفعل اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ثلاثة متغيرات رئيسة للدلالة على التنمية البشرية في العالم، وهذه المؤشرات هي الدخل والتعليم والصحة، وقد صمم دليل لهذه المؤشرات سمي بدليل التنمية البشرية (Human development Index) يعطي تدرجا نسبيا للبلدان ويبيّن المدى الذي وصل اليه كل بلد على وفق هذا الدليل ومقارنته مع باقي بلدان العالم.

وهكذا لم يعد مفهوم التنمية البشرية الحديث كالمفهوم السابق الذي يقوم على تصنيف الدول بناءً على مستوى دخولها أو مستوى القدرة والتطور، بل صار المعيار هو الإنسان ومدى نموه وتطوره في الجانب المعرفي والمهاري، محددا بذلك المفهوم الجديد للتنمية البشرية وفي(فلسفة التخطيط الحديث) وعلاقته الوثيقة بالتعليم والمعرفة.

وفي هذا الكتاب وكمحاولة تطبيقية نحاول التصدي لحالة الإغفال واللاتفعيل لدور طاقات الموارد البشرية المؤهلة التي إذا ما توفرت أساليب الإدارة العلمية لزجها الفاعل في تلبية احتياجات مشروعات التنمية في ليبيا كقوة بشرية فاعلة أمكن تحقيق تنمية قومية شاملة حيث وبالرغم مما انفق من مبالغ هائلة طيلة السنوات الماضية على مشروعات التنمية في مختلف القطاعات (والتي يشكل قطاع التصنيع جزءا مهما منها) عبر جميع خطط التنمية الطموحة التي بدأت منذ أوائل سبعينيات القرن الماضي، التي كان لتنمية الموارد البشرية نصيباً منها ابتداءاً من الأنفاق على التعليم في مختلف المراحل، وبرامج التدريب لمختلف القطاعات، إضافة إلى ما خصص من مناهج استثمارية لتطوير البنية التعليمية ممثلة بالتوسع في توقيع الجامعات والأنفاق على البعثات التعليمية، سواء بمجال الدراسات الأكاديمية لنيل

الشهادات العليا أو البعثات التخصصية الأخرى لمختلف القطاعات التنموية، مما نتج عنه خلق قوة عمل كبيرة في معظم التخصصات، وأصبحت المصدر الرئيسي لسد احتياجات مختلف مشروعات التنمية من القوة البشرية الفاعلة والتي كان يؤمل منها تحقيق الأهداف التنموية الطموحة لهذه المشروعات العملاقة.

إلا أن أغلب هذه المشروعات لم تصل إلى تحقيق الأهداف المخطط لها والذي أتضح من خلال التدني الواضح في معدلات الأداء والإنتاجية فيها، كما تشير إلى ذلك التقارير الرسمية التي أظهرت ما يلي:

1) انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في منظمة الأعمال.

2) عدم اعتماد البرامج والأسس العلمية اللازمة لتحسين كفاءة العنصر البشري.

3) عدم القيام بدراسة لسوق العمل، وإهمال جانب الاستقطاب والاختيار.

4) عدم إتباع أسلوب علمي للتعيين والاختيار لعدم تحديد الجدارات (الصفات) الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، أي عدم تطبيق منهجية الجدارة.

5) القصور في اعتماد النظم الإدارية المتقدمة لتنمية مهارات الموارد البشرية وتطويرها بغرض مواجهة الظروف البيئية الجديدة والمتغيرة وتمكينها من القدرة على المنافسة، ومن أهم تلك النظم إدارة الجودة الشاملة وأسلوب فرق العمل.

6) عدم العناية بتحليل نتائج لقياس كفاءة الأداء والاستناد إليها كأساس لتقييم كفاءة وفعالية الاستقطاب والاختيار أو الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

7) اعتبار برامج التدريب عبارة عن رد فعل لحدث معين وليست استراتجيه دائمة للمنظمة كما يجب أن يكون ذلك في ظل اعتماد مفهوم الجودة الشاملة.

8) عدم اعتماد إدارة الموارد البشرية على الخطط في توفير الاحتياجات وافتقادها للرؤية المستقبلية لها.

9) تفتقر كثير من منظمات الأعمال إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية المعاصر والتي من أهمها:

أ. الهياكل التنظيمية المخططة بعناية.

ب. كيفية توصيف الوظائف.

ج. السياسات الواضحة والمدروسة والمتكاملة.

10) غياب الهيكل النموذجي للتصدي لإشكاليات إدارة الموارد البشرية.

وهذا ما جعل المشاريع التنموية التي أنتجتها الخطط الخمسية 1970- 1975 و 1975- 1980 م فيما بعد غير قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي وانحسرت قدرتها التنافسية، بل لم تتمكن معظم المشاريع الإنتاجية على البقاء، الأمر الذي نتج عنه تقلص فرص العمل، حيث أصحبت هذه المشروعات طاردة للموارد البشرية بدلا من أن تكون سوقاً رحبة لها حسب ما هو مخطط والذي مردة في اعتقاد الباحث إلى أخفاق إدارة هذه المشروعات في فهم الدور الأساسي للموارد البشرية وعدم إدارتها إدارة عصرية يسودها الطابع العلمي، حيث أن استراتيجية التنمية البشرية القائمة في هذه المشروعات كانت تفتقر إلى الأسس المنهجية والعلمية لإدارة الموارد البشرية. لذا يجب أن يكون هناك تخطيط مستمر لتحسين جميع الأعمال والعمليات الإنتاجية ومشروعات تحسين الجودة واستخدام الطرق الفنية اللازمة والضرورية

والتجارب المصممة وابتكار الطرق الجديدة والضرورية والقيام بالمتغيرات اللازمة لتحقيق السمعة المناسبة للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة، وهذه تتطلب إحداث تغيرات في الثقافة التنظيمية Organizational Culture وتغيرات أساسيه في أسلوب قيام الموارد البشرية بأداء دورها في المنظمة من خلال التطبيقات الأساسية لإدارة الموارد البشرية من اجل إحداث التغيرات والابتكارات والقيام بالتحسينات الضرورية اللازمة والتي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الأساليب العلمية للإدارة التي يقف في مقدمتها تطبيق أسلوب الجودة الشاملة TQM كأسلوب متطور للإدارة العلمية الحديثة بطريقة تكاملية بين كافة مجالات النشاط في المنظمة ذلك أن أسلوب الجودة الشاملة يهتم بجودة كل من المنتج والخدمة والعمليات والنظام في المنظمة حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على ثقافة كل العاملين بالمنظمة، وبذلك فأن هذا الأسلوب يختلف عن نظام الآيزو ISO الذي يتعامل مع نظم الإدارة بينما تعنى إدارة الجودة الشاملة بثقافة الأفراد (الموارد البشرية) رغم الدور الكبير لنظام الآيزو في العلاقة التي تحكم اثر إدارة الجودة الشاملة بكفاءة أداء الموارد البشرية وخاصة المؤسسات الإنتاجية حيث إذا كانت إدارة الجودة الشاملة عاملا مهما من رفع واقع الإنتاج مع ابتداء فاعلية الأداء فان نظام الآيزو يشكل دعامة للتصاعد الإنتاجي التي تمنع تراجعه وحدوث أي نقص في مستوى الجودة وبالتالي فهي نظام للإدارة يضمنه استمرار كفاءة وفاعلية الأساليب والسياسات والإجراءات التي ترفع من مستوى الجودة والناتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولذلك تكمن أهمية هذا الكتاب في كونه يعرض اسس ومفاهيم ادارة المارد البشرية حسب المراحل الزمنية ويقدم دراسة استكشافية لواقع ممارسة بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في ليبيا كحالة واقعية لتطبيق منهج ادارة

المواد البشرية في بعض المنظمات التي اخذت على عاتقها تطبيق بعض الأساليب العلمية في تفعيل مواردها البشرية نحو رفع كفاءة أدائها مقارنة بحالة اللاتفعيل التي انتابت أغلب المنظمات الليبية منذ عام 1980 م وهذا ما أتاح المجال للتعرف على أهم العناصر الأساسية لإدارة هذا المورد. بل وتتجلى أهمية هذا الكتاب تحديداً فيما يلي:

1) يشكل هذا الكتاب إضافة جديد في مجال اختبار كفاءة الأساليب العلمية لتفعيل دور الموارد البشرية في احد البلدان النامية ومدى تأثرها بتطبيق آحدث الأساليب العلمية المتبعة في الدول المتقدمة وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب الاهتمام بعناصر إدارة الموارد البشرية.

2) محاولة تعريف أثر خصوصية البيئة العامة الليبية على إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي في ليبيا ، وبذلك يساهم في تعريف المتخصصين بأساليب وأسس التعامل مع تلك الخصوصية.

3) يتناول الكتاب أثر المتغيرات البيئية المستجدة في عالم اليوم وتقديم توصيف لبعض الأسس التي تسهل عمليات خلق التوجيهات الاستراتيجية المناطة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام في المنظمات الصناعية الليبية وبشكل خاص من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

4) يقدم هذا الكتاب تعريف لأهم الأسس والأساليب و الوسائل المناسبة لإدارة وتطوير الموارد البشرية ، من خلال تقديم نتائج نموذج تطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في أحد منظمات القطاع الصناعي الليبي بما يساعد مديري المنظمات الصناعية على حسن إدارتهم للموارد البشرية.

لا بل أن الهدف الرئيسي لهذا الكتاب يكمن في المساهمة الجادة في الوصول إلى أسلوب علمي منهجي متطور يمكن أن تتبناه إدارة الموارد البشرية في المنظمات الليبية كنموذج قابل للتطبيق في المنظمات الصناعية الليبية وغيرها من المنظمات الصناعية في الوطن العربي و المتمثل في أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM بما يضمن وصولها إلى المستوى الدولي المعتمد للتطبيقات الإدارية والذي بدوره يدفع إلى تحقيق أهداف أخرى تتمثل في:

- التخلي عن المفاهيم والقواعد التقليدية لتنظيم الموارد البشرية، والعمل على استثمار التطور التكنولوجي في استنهاض الأفراد لأداء أفضل وأعلى قيمة.
- المساهمة في تطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي في ليبيا من حيث المفاهيم التي ترتكز عليها والنظم التي تعتمدها والأساليب والآليات التي تستخدمها.
- المساهمة في إعادة صياغة استراتيجية استخدام الموارد البشرية، بحيث تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتداعياته المستقبلية من خلال اقتراح أساليب متطورة للتعامل مع الموارد البشرية يرتكز استخدامها واستثمارها فيما لا تستطيع الآلة القيام به والاعتماد عليها كمصدر للفكر والإبداع والتطوير وكذلك البحث عن أنماط متطورة لتنظيم العمل البشري لتركيز استخدامه واستثماره فيما لا تستطيع الآلة القيام به.
- المساهمة في إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل مع المنظومة الإدارية للمنظمة لتتفق مع التكنولوجيات الحديثة والمتطورة.

ولذلك جاء الكتاب في عدة فصول يضم كل منها مباحث عديدة كالاتي:

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

ويتضمن الخلفية النظرية لموضوع إدارة الموارد البشرية والذي يضم خمسة مباحث هي:

1) المبحث الأول: تطور مفهوم إدارة الأفراد وظهور إدارة الموارد البشرية
2) المبحث الثاني: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية للمنظمات.
3) المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
4) المبحث الرابع: نظم معلومات الموارد البشرية.
5) المبحث الخامس: دور القيادة الإدارية في التأثير على الموارد البشرية.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة كأحد أساليب الإدارة العلمية الحديثة لتطوير الموارد البشرية.

ويتضمن خمسة مباحث هي:

1) المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة/النشأة والتطور والتطبيق.
2) المبحث الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأبعادها ومبادئها وعناصرها.
3) المبحث الثالث:أساسيات و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4) المبحث الرابع: استراتيجيات تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة.
5) المبحث الخامس: نظام تخطيط وتقييم أداء الموارد البشرية من منظور الجودة الشاملة

الفصل الثالث: واقع الموارد البشرية وإدارتها عبر مراحل تطور الاقتصاد الليبي ويتضمن ثلاثة مباحث هي:

1) المبحث الأول: مراحل تطور الموارد البشرية في الاقتصاد الليبي.
2) المبحث الثاني: واقع تطور إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الليبي.
3) المبحث الثالث: استخدام أساليب الإدارة العلمية لتطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الليبي.

الفصل الرابع: اختبار أثر تطبيق أساليب الإدارة العلمية الحديثة على رفع كفاءة الموارد البشرية.

ويتضمن أربعة مباحث هي:

1) المبحث الأول إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت الليبية واعتمادها لأساليب الإدارة العلمية.
2) المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للتعرف على عناصر الاهتمام بالموارد البشرية ضمن الأساليب العلمية لرفع كفاءة الموارد البشرية في شركة الاسمنت الليبية.
3) المبحث الثالث: اختبار أثر عناصر الاهتمام بالموارد البشرية على رفع كفاءتها.
4) المبحث الرابع: اختبار اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة الموارد البشرية.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول

تطور مفهوم إدارة الأفراد وظهور إدارة الموارد البشرية

نشأة إدارة الأفراد وتطورها:

تعتبر الإدارة موضوعاً متعدد الأبعاد فهي أولاً نظام بحكم صفاتها وهي نظام حديث العهد في التنظيمات الحديثة التي نشأت مع نشأت الإدارة والإدارة هي مهام وهي أحد فروع المعرفة ولكن الإدارة هي البشر أيضاً فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز للمدير وكل فشل لها هو فشل للمدير أن البشر هم الذين يديرون والإدارة هي العمل المخصص للمنظمات الحديثة وهي التي تجعلها تقوم بالأداء والإدارة مثل العمل لها مهارات وأدوات وأساليب خاصة بها[1] وحتى يمكننا الإيمان بالإدارة فإننا سنعرض بعض التعريفات الشائعة لها.

تعُرف موسوعة العلوم الاجتماعية encyclopedia of the social (sciences) الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه وهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ويفهم من هذا التعريف أن مفهوم الإدارة (management) قد يعني عدة أشياء[2]:

---

(1) دراكر بيتر، الإدارة المهام – المستويات – التطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبدالكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990. ص 5.

(2) علاق، بشير عباس، الإدارة مبادئ _ وظائف _ تطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، ليبيا، 1997، ص 18.

أ. متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية داخل المنظمة

ب. النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة والتشكيل وغيرها

ج. الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة.

د. علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلى.

هـ. عملية تجميع الموارد والإمكانيات النادرة.

وهكذا فأن مفهوم الإدارة بمعنى Administration مختلف في مقايسه وأبعاده عن مفهوم الإدارة بمعنى (Management) أن الإدارة بمعنى (Administration) تعنى عدة مفاهيم أخرى مختلفة منها :

أ. نشاط المستويات الأعلى في الإدارة والتي تقوم بوضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسية.

ب. إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية.

أما الإدارة كنظام (System) فإنها تتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والأقسام والتي هي وضع تفاعلي منتظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة وينظر إلي الإدارة علي أنها نظام كلي (Total system) يتكون من مجموعة من الأنظمة يكمل عمل كل جزء منها ويترابط مع الأجزاء الأخرى وتعتبر إدارة الأفراد نظام فرعي أساسي للإدارة والتي سنتناولها بالشرح والتفصيل لأحقاً.[1]

---

(1) علاق، بشير عباس، مصدر سبق ذكره، ص 20.

لقد أظهرت الدراسات المجتمعية إنه ومنذ بداية قيام المجتمعات البشرية أصبح الإنسان في حاجة ضرورية للتعاون مع غيره من بنى البشر، في تنسيق جهودهم للحصول على ما يشبع حاجاتهم من ثروات الطبيعة.

ففي العصور الأولى كان الإنسان يعمل في الزراعة، ويسد حاجاته من خلال عمله، ثم أصبح التعاون والتنسيق بين الأفراد بهدف إشباع حاجاتهم، وقد أدرك الإنسان أهمية هذا التعاون عندما اكتشف أن الطبيعة لا تعطيه كل ضرورات الحياة، فكان لزاماً عليه التعاون مع الآخرين وتنسيق الجهود معهم لتسخير قوة الطبيعة، وتحويل مواردها الأولية إلى حاجات مادية، تساعده على البقاء والحياة والنمو. ولكن مع تطور المجتمعات والبدء باستخدام الأدوات البدائية أصبح بمقدور الإنسان أن يحقق ما يزيد عن حاجته وحاجة أفراد أسرته في بعض الحاجات، في حين يعجز عن توفير ما يلزمه ويلزم أسرته من حاجات ضرورية أخرى، لا يمكن إشباعها إلا عن طريق تبادل الخيرات والمنافع بين الأفراد، ما أدى إلى زيادة التطور في استخدام الأدوات من جهة، والى ضرورة تقسيم العمل بين الأفراد وفئات المجتمع الواحد من جهة أخرى، وهذا أدى بدوره إلى دفع عملية التطور البشرى قدماً إلى الأمام، حتى أصبح إنجاز الأعمال والمشاريع يتم على أساس الجهد الجماعي المنظم وتقسيم العمل؛ إذ يؤدى كل فرد من أفراد المجتمع، بحسب قدرته وتخصصه ومهارته، جزءاً مما تقوم به الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة لهذه المشروعات[1].

تلا ذلك ظهور عصر الإقطاع، الذي فرض على العامل الالتزام بالواجبات، مقابل أجر بسيط يقدمه له الإقطاعي. ولكن مع تزايد حاجات الإنسان المتجددة،

(1) بوسنينة، الصديق، سليمان الفارسي، الموارد البشرية أهميتها – تنظيمها – مسؤولياتها – مهامها، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003، ص 15.

تطورت أدوات العمل، ونتج عنها تقسيم أكثر للعمل، وظهرت الحرف والمهن، التي استخدمت الأفراد في هيئة مجموعات حرفية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الإنتاج، وعمّق ضرورة تنظيم عملية تبادل المنتجات بين العاملين في مختلف الحرف. وقد رافق هذه المرحلة إصدار بعض القيود والقواعد التي تنظم أعمال الحرف، وبدأ الشعور يتزايد بضرورة تنظيم العمل، وأداء المنظمات بشكل أكبر. ومع بداية الثورة الصناعية وازدياد حجم المصانع، وظهور تجمعات العمال الكبيرة، وما ترتب عليها، أصبح من الضروري وجود وظيفة متخصصة ترعى شؤون الأفراد، تطورت بعد ذلك حتى أصبحت تعرف بعدة مسميات كلها تدور حول معنى واحد هو إدارة الأفراد.وهذا يعني أن إدارة الأفراد، شأنها شأن الفروع الأخرى لعلم الإدارة، قد مر بمراحل متعاقبة، ضمن السياق التاريخي لتطور البشرية.

من هنا فإن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليده الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، كما أشرنا. وهناك العديد من الأسباب التي تفسر تزايد الاهتمام بإدارة الأفراد، كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة، من أهمها ما يلي[1]:

1) التوسع والتطور الصناعي، وما رافقه من ظهور التنظيمات العمالية المنتظمة، وظهور المشاكل والصراعات بين الإدارة والأفراد العاملين بشكل ملحوظ، على الرغم من استخدام الإدارة لعده أساليب لمواجهة هذه المشاكل، الأمر الذي قاد إلى الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعالج مشاكلهم.

2) التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى إلى ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، ومن ثم زيادة وعيهم، ما أدى بدوره إلى بروز أهمية

(1) بوسنينة، الصديق، سليمان الفارسي، مصدر سبق ذكره، ص 43.

وجود متخصصين في إدارة الأفراد واستخدام وسائل حديثة للتعامل مع هذه النوعيات من العاملين.

3) ازدياد تدخل الحكومات في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل، عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، وما ترتب على ذلك من ضرورة وجود إدارة متخصصة تحفظ القوانين والتشريعات المعقدة، لحماية المنظمات من الوقوع في مشاكل عدم الالتزام بتطبيق هذه التشريعات.

4) بروز حركة النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وما يتطلبه ذلك من ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية، وأهمية وجود إدارة متخصصة، تهدف إلى خلق وترسيخ التعاون الفعال بين الإدارة وهذه المنظمات العمالية، والعمل على إعداد سياسات جيده للعلاقات الصناعية.

ونحاول هنا دراسة المراحل الحاسمة نحو التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وأهم المراحل التي مرت بها، والتي كان لها الأثر الواضح في ظهور إدارة الموارد البشرية في شكلها الحالي. هذه المراحل يمكن توضيحها كما يلي:

1) مرحلة الثورة الصناعية:

تغطي هذه المرحلة الفترة من سنة 1760 إلى 1860 في دول أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد انجلترا، وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، الذي كان يعتمد على وحدات صغيرة، تدار بواسطة مالك المشروع. إلا أنه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وبدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية، إلى دخول الميكنة، التي ساهمت وبشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع. ومع انتشار نظام

المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود إعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي. وكان من أهم نتائج هذه الثورة الصناعية التخصص وتقسيم العمل وظهور طبقة المهندسين والمديرين المحترفين. في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد (مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج)، عليه أن يحقق أقصى إنتاجية، اعتماداً على تخصصه في جزء من العملية الإنتاجية، وأصبحت العلاقة التي تربط العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وأن حق الفصل والتعيين يملكه أصحاب العمل. وبالرغم مما واكب الثورة الصناعية من بعض الآثار الإيجابية، مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق على نطاق كبير، إلا أنه صاحبها في الوقت نفسه بعض الآثار السلبية، مثل البطالة الفنية، وعدم استقرار العاملين، بسبب عدم الشعور بالأمان الوظيفي، وكذلك الشعور بالملل من تكرار العمليات، وتخصص العامل في جزئية، وكذلك فقدانه شخصيته واستقلاله[1].

2) مرحلة نمو الاتحادات العمالية:

تعد هذه المرحلة تتويج للمرحلة السابقة حيث بدأ العمال في هذه المرحلة في تنظيم أنفسهم في شكل نقابات واتحادات تقوم بالدفاع عن مصالحهم، وجمع شملهم، وتمثيلهم أمام الإدارة، ومناقشة مطالبهم مع الإدارة، وهي المتمثلة في زيادة الأجور، وتحسين ظروف العمل، وحمايتهم من البطالة الفنية، وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي لهم، وذلك كرد فعل طبيعي لما نشأ من نظام المصنع من تمسك

(1) الخطيب، محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية – إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000، ص 113.

الإدارة بالآراء التقليدية، باعتبار العاملين مجرد عناصر للإنتاج. وقد اتسمت هذه المرحلة بزيادة أعداد الاتحادات والنقابات، بسبب انضمام أعداد متزايدة من العمال إليها، ما أكسبها القوة والانتشار، وكذلك بدء تدخل الحكومات لحماية هذه المنظمات الوليدة، بسن التشريعات لحماية حقوق العمال.

ونتيجة لظهور هذه الاتحادات بدأت نظرة الإدارة تتغير تجاه العاملين، فتحولت من النظر إلى الفرد باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج، مثله مثل الآلات والمواد الخام، (إلى كونه مشاركاً في العملية الإنتاجية، وعنصراً أساسياً لا غنى عنه) من جهة أخرى أدى نمو النقابات والاتحادات العمالية وزيادة نفوذها، نتيجة زيادة وعي العمال بحقوقهم ودورهم في الإنتاج، إلى تغيير ملحوظ في اتجاهات الإدارة، فبدأ الاستماع إلى شكاوى العاملين، والعمل على حلها، واللجوء إلى التحكيم لحل الخلافات بين الإدارة والعاملين، وكذلك تقديم الخدمات والمزايا الاجتماعية للعاملين، والاهتمام بتحديد أوضح للواجبات الوظيفية، ووضع هيكل واضح للأجور، تضمن حصول العاملين على حقوقهم.

3) مرحلة حركة الإدارة العلمية:

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وشهدت التطورات المهمة في ظهور أهمية إدارة الأفراد انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فردريك تايلور FREDERICK TAYLOR الملقب بأبي الإدارة. وقد بدأت هذه الحركة منذ عام 1890م تقريباً، واستمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى. وقد سميت بمرحلة (حركة الإدارة العلمية) بسبب التركيز خلال هذه المرحلة على كيفية استخدام الدراسات العلمية المنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية في تحسين الإنتاج. وهكذا بدأت أفكار التحليل الفني للعمليات الآلية، وكذلك دراسة الحركة والزمن في الظهور. وقد استخدمت هذه الحركة الطريقة العلمية في الإدارة، ونادت بأهمية

اهتمام الإدارة العليا بوظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال معرفة الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة، ورفع مستوى إنتاجية العاملين، بما يمكن من زيادة أجورهم بدون ارتفاع تكلفة الإنتاج[1].

وقد كان لهذه الحركة تأثير كبير على (علاقات العمل)، "علاقة العامل بصاحب العمل"، والإدارة بصفة عامة، فقد شجعت الإدارة، من خلال الخطط والنظم والسياسات الواضحة، التي حلت محل الإدارة العشوائية (خطأ أو صواب)، كما أنها اقترنت بظهور الإدارة كمهنة، وإشراك المهندسين في العملية الإنتاجية.

وقد ساهم مجموعة من العلماء بإضافات مهمة إلى ما قدمه تايلور من أفكار، حيث قدم كل من فرانك جلبرت Frank Gilberth وهنري جانت Henry Gant بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور، تعتبر أكثر عدالة من طريقة Taylor، كما حققت أفكار جانت الخاصة بإعداد جداول العمل فوائد كثيرة عند استخدامها. ويمكن تلخيص أهم الأسس التي ترتكز عليها هذه المرحلة في الآتي:

1) التطوير الحقيقي في الإدارة.
2) الاختيار العلمي للعاملين.
3) الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم وتعليمهم.
4) التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وبالرغم مما قدمته هذه المرحلة من تأكيد على معايير العمل وتحسين طرقه ونظم الحوافز، إلا أن هذه الأفكار قوبلت بهجوم ومقاومة عنيفة، تركزت على عدم حصول العمال على أجر مقابل إنجازهم معدلات إنتاج عالية، فضلاً عن إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين.

---

(1) علاق، بشير عباس، مصدر سبق ذكره، ص 18.

4) مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

بدأت حركة العلاقات الإنسانية في الظهور في عشرينيات وأربعينيات القرن الماضي، وكانت رد فعل طبيعياً لمبادئ حركة الإدارة العلمية، حيث اهتمت ببعض الجوانب التي كان قد أهملها أنصار الإدارة العلمية، فاهتم رواد حركة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشرى والعلاقات الشخصية للعاملين وعلاقاتهم برؤسائهم، كما اهتموا بحوافز العامل ودوافعه، وبالمبادرات الفردية. وهكذا وضعت هذه الحركة العنصر البشرى في مقدمة العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، حيث اعتبرت المشروع نظاماً اجتماعياً أساسه الفرد، ولم تضحِّ بالفرد على حساب العمل، كما فعلت حركة الإدارة العلمية[1].

بدأت هذه الحركة بالقيام بأبحاث وتجارب في مصانع هاوثورن بشركة وستورن اليكتريك بين عامي 1927م و 1932م، بقياده التون مايو ومساعديه. وقد تناولت هذه الأبحاث والتجارب العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية، بالإضافة إلى أثر التعب والإجهاد وفترات الراحة والتسهيلات المادية على أداء العاملين. وقد تم التوصل، من خلال سلسلة من التجارب، إلى أن شعور الانتماء لمجموعة عمل، وطبيعة الإشراف المباشر، هي من العوامل المهمة التي لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين. وقد أكدت هذه الدراسات أن الطريقة التي يتصرف بها الأفراد في العمل لا تتأثر بطبيعة العوامل المادية التي يحصلون عليها فقط، ولكنها تتأثر بعوامل كثيرة أخرى. وبذلك لفت التون مايو وزملاؤه الأنظار إلى أهمية العنصر البشرى والعلاقات بين الأفراد كأهم محددات للسلوك التنظيمي، إلى جانب أهمية العوامل الأخرى مثل القيادة والاتصالات والمشاركة. وقد تبلورت هذه النظرية في مفهوم أساسي يقوم على أن التنظيم يجب أن يقنع الأفراد بأنهم جزء أساسي منه، وان

(1) الخطيب محمود أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 46.

الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تستحق جهودهم. ويكون هناك توازن في التنظيم إذا وجد توافق بين أهداف التنظيم الرسمي وأهداف أعضائه وحاجاتهم ورغباتهم. غير أن تأثير حركة العلاقات الإنسانية أخذ في الاختفاء، وبات واضحاً إن كلاً من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية لم تكونا قادرتين على وضع حلول لعديد من المشاكل التنظيمية المعقدة. ولهذا ظهرت الحاجة إلى تعاون المهندسين وعلماء النفس والمديرين في دراسة الأداء التنظيمي وتحليله.

5) مرحلة العلوم السلوكية:

بدأت هذه المرحلة كنتيجة طبيعية لتطور الأبحاث والدراسات التي تمت في مرحلة العلاقات الإنسانية، فركزت على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، مع تجنب تبني وجهة النظر الفنية بشكل متطرف، كما فعلت الإدارة العلمية، وعدم الأخذ بما ذهبت إليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل. وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام اجتماعي[1].

ويختلف المدخل السلوكي في الإدارة عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية من حيث إنه أكثر شمولاً، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل وظروفه وأثرها على العامل وسلوكه. وينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة

---

(1) الخطيب محمود أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 47.

الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الأفراد، مثل سياسة الحوافز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية.

6) مرحلة ظهور أخصائي الأفراد:

بعد ظهور وانتشار نظام المصنع وإنشاء المشروعات والمنظمات الكبيرة، التي بدأت تنمو في أحجامها، من حيث تزايد عدد العاملين، وتوسع المنشأة وتعدد عملياتها ونعقدها، أخذت تبرز أهمية وجود أنشطة متخصصة للإشراف على تشغيل العاملين، كان من أولها وظيفة التعيينات، التي تطورت لتشمل أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين. وقد بدأت المنظمات في تعيين مديرين لهذه الأنشطة. ومع بداية عام 1912م اعترفت الإدارة بأهمية (إنشاء إدارة أو قسم مستقل يعنى بشؤون الأفراد "الموارد البشرية"). وقد بدأت هذه الإدارة، مع حلول عام 1920م، تحتل مركزاً مهماً، كإحدى الوظائف الرئيسة للمنظمة الحديثة، ومن ثم ظهر مختصون بشؤون الأفراد، يمارسون أنشطة متخصصة، مثل التدريب والاختيار والأجور والحوافز وغيرها، وأصبحت هذه الوظيفة تقوم بوضع حلول لما يواجه المنظمات من مشاكل مصاحبة لاستخدام الموارد البشرية[1].

7) إدارة الموارد البشرية الحديثة:

تقوم إدارة الموارد البشرية على تبنى مدخل الموارد البشرية، الذي يمكنها أن تستفيد منه بطريقتين هما: زيادة الفاعلية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تنظر إلى كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما مكملان أحدهما للآخر، وأنه يجب ألا ينظر إليهما على أساس أنهما منفصلان، أو أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر.

---

(1) الخطيب محمود أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 48.

ويعد مدخل إدارة الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في إدارة الأفراد، حيث انتشر هذا المصطلح مع بداية سبعينيات القرن الماضي. وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي من موارد المنظمة، بدلاً من اعتبارهم عاملاً من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد. وبالرغم من أهمية مدخل الموارد البشرية إلا أن هذا المصطلح الإداري يصعب تحديده تحديداً دقيقاً، وإن كانت هناك مجموعة من المبادئ تقدم أساساً لهذا المدخل وهي[1]:

1) الفرد يعتبر استثماراً إذا أحسنت إدارته وتنميته؛ إذ يمكن أن يحقق فوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة للإنتاجية.

2) السياسات والبرامج والممارسات ضرورية لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.

3) أهمية تهيئة بيئة العمل بهدف تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها لأقصى حد.

4) برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

ويبدو أن هناك نمواً متزايداً في أهمية إدارة الأفراد لكافة المنظمات، وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتلاحقة. وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها هذه الإدارة، تتمثل في الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية Automation والاعتماد على الحاسبات الإلكترونية في

(1) راوية، محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 21.

إنجاز كثير من وظائف إدارة الأفراد، بعد أن كان الاعتماد في إنجازها على الأفراد أنفسهم. كما تواجه إدارة الأفراد جملة من الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة، من حيث المهن والتخصصات والجنس[1].

(1) راوية، محمد حسن، مصدر سبق ذكره، ص 22.

المبحث الثاني
مفهوم إدارة الموارد البشرية
وأهميتها الإستراتيجية للمنظمات

تعريف إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها:

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها. أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم وبالتالي فأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة ماهي إلا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الإفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم ومن هنا إذا ما أمعنا النظر في التعريف الخاص بالاستراتيجية الذي يرى بأن الاستراتيجية strategy هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شي معين. إنها طريقة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين، ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وتتضمن كذلك الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وآثارها على عمل المنظمة. وبتعبير أدق إنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تواجه أداء المنظمة في الأمد الطويل.

الاستراتيجية إذن هي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم سياستها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف

المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها وتقويمها. وتتضمن الاستراتيجية أربع مراحل متتالية هي[1]:

- الفحص والرصد البيئي الذي يتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها.
- صياغة الاستراتيجية، أي وضع التصورات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. وتتضمن هذه المرحلة تحديد رسالة المنظمة وأهدافها القابلة للتحقق، إلى جانب وضع الاستراتيجيات وتطويرها، ووضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.
- التنفيذ أو التطبيق الاستراتيجي strategy implementation، أي ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل، في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية.
- التقييم والسيطرة Evaluation and Control، أي تحديد الدرجة أو المدى الذي يمكن أن تصل إليه المنظمة، في ضوء الأهداف والغايات التي خططت لها مسبقاً.

عليه إذا ما أخذنا بهذه النظرة بالتعريف للإستراتيجية نستطيع أن نضيف إلى تعريف إدارة الموارد البشرية على أن مهامها يجب إنجازها بأسلوب استراتيجي، يمكن المنظمة من التعامل مع أي من التغيرات البيئية والظروف التنافسية، ويضمن تحقيق أهدافها في الأمد البعيد وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها

---

(1) بن حبتور، عبدالعزيز صالح، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004، ص 45.

وأهدافهم. ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصياغتها والاحتفاظ بها بشكل فعال. وهى، من هذا المنطلق، تعد إدارة استراتيجية مهمة، لا يمكن الاستغناء عنها، تعمل في إطار المفاهيم الآتية:

- إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة، مثلها مثل وظيفة الإنتاج والتسويق.
- إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشرى على أنه أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة.
- يجب أن تصمم البرامج وأن تعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد العاملين على تقديم أفضل طاقتهم ومهاراتهم في العمل.
- تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها، ويضمن التكامل مع بقية أهداف الإدارات الأخرى في المنظمة وسياساتها ونشاطاتها.

- أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تساهم في خلق التنمية، باعتبارها العنصر المؤهل والقادر على مزج جميع الموارد الأخرى وتسخير كل إمكانياتها في الحصول على أفضل النتائج، وذلك إذا ما أحسن إدارتها واستغلالها من خلال إدارة معاصرة تهتم بالجانب السلوكي والإداري، بهدف تعظيم الإفادة من طاقات البشر ووضعها في الإطار التنظيمي المناسب، وهو ما يعبر عنه بمفهوم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية أو " إدارة الموارد البشرية" والذي حل محل ما كان

يسمى بالمفهوم التقليدي (إدارة الأفراد) الذي يهتم في الأساس بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين، كذلك فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

إذا بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة فإن المرحلة التالية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، فمن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشتمل بالطبع على الأفراد. وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأفراد المطلوبين، وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى.

- وعند الاستعانة بالمفهوم السابق كنقطة بداية فإنه من الممكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والعمليات والأنشطة التي تصمم لدعم الأهداف المشتركة، عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها، وبهذا يلاحظ في هذا التعريف التأكيد على الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلى العمليات وذلك بسبب طبيعة الاستمرارية للأنشطة التي يتم تنفيذها.

المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة. ويتضمن هذا المدخل ست ركائز أساسية لابد لإدارة المنظمة من أن تستوعبها، وتتمثل بالآتي[1]:

(1) المرسي، جمال الدين محمد، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، القاهرة، 2003، ص 91.

أولاً: الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:

إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة، تتجسد في القوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، على المستوى المحلي أو العالمي. ولابد لاستراتيجية الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات، ومحاولة استثمار الفرص، والتقليل من التهديدات أو المشاكل، وتجنبها قدر الإمكان، لأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة المديرين على استخدام طرق فاعلة للتعامل مع هذه المتغيرات.

ثانياً: الاعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:

تتنافس المنظمات للحصول على العاملين الجيدين بنفس درجة تنافسها على المستهلك. وللقوى التنافسية في إغراء العاملين ومكافأتهم وتوظيفهم أثر مباشر على استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، فالتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها وسمعة أو شهرة المنافسين، كلها تؤثر على القرارات الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.

ثالثاً: التركيز على تحقيق رسالة المنظمة:

تعمل الاستراتيجية في ضوء رسالة المنظمة، آي لا بد من وجود استراتيجية تساهم في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه في المستقبل البعيد. وتعرف رسالة المنظمة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى. ومن هنا فإن الرسالة هي تجسيد الفلسفة الأساسية للمنظمة، لأنها تعبر عن مفهوم الذات، إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في بنائها عند الآخرين.

رابعاً: التركيز على وضع الأهداف الاستراتيجية وصياغة القرارات الكفيلة بتحقيقها:

التساؤل الاستراتيجي عن الأشياء التي يجب أن تفعلها الشركة، هو في حقيقة الأمر السعي إلى تحديد أهداف محددة، والعمل على تحقيقها، بغية تحقيق رسالة المنظمة. وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة، لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها، فالأهداف إذن هي خطوات محددة على طريق الرسالة الخاصة بالمنظمة.

خامساً: الاهتمام بجميع العاملين:

تهتم الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المنظمة، سواء أكانوا دائمين أم مؤقتين، وسواء أكانوا يعملون في المستويات الإدارية العليا أم الوسطى أم الدنيا، وتهتم بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب والحوافز وتقييم الأداء وتصميم الأعمال.

سادساً: التكامل مع استراتيجية المنظمة:

لابد لإستراتيجية الموارد البشرية التي تعتمدها المنظمة أن تتكامل مع استراتيجيتها العامة. وبعبارة أخرى لابد أن ينبثق من الاستراتيجية العامة للمنظمة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية. فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معينة، فلابد أن تركز استراتيجية الموارد البشرية على الاستقطاب والتوظيف السريع للعاملين وإحلال بعضهم ببعض.

الفكرة الأساسية وراء هذا التوجيه الشامل أو المتكامل هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة، بما فيها الموارد البشرية، وذلك لضمان أن يؤدي كل شيء نفعله إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسة. ولاشك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع

بعضها سيؤدى في النهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى، لا يستطيع أي من الموارد تكوينها منفرداً. وهذه هي إحدى الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الاستراتيجية الجيدة لموارد المنظمة.

رسالة إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها

يقوم مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي وصفناه سابقا على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري مهم من أصول المنظمة، وأن إدارة الموارد البشرية شريك حقيقي ومهم في التخطيط الاستراتيجي الشامل، وأن عملها قد تجاوز إدارة الأعمال اليومية للأفراد، من استقطاب وتدريب وتقييم..إلخ. ومن هنا جاءت أهمية التعرف على رسالة هذه الإدارة واستراتيجياتها وأهدافها[1]:

أولاً ـ رسالة إدارة الموارد البشرية:

إن تحديد رسالة إدارة الموارد البشرية، المشتقة أصلاً من رسالة المنظمة، هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من وكيف وأين ولماذا ؟. ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملوا بمقتضاها، لابد أن تتوفر فيها خصائص محددة، مثل الوضوح وحسن الصياغة وتحديد المضمون المباشر والواقعية.

فعلى سبيل المثال يمكن صياغة رسالة الموارد البشرية على النحو التالي: "التأكيد على استثمار طاقات الأفراد وقدراتهم، بأقصى قدر ممكن، داخل المنظمة، من خلال تنفيذ استراتجيات بناءة في مجالات الاختيار والتعيين والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم.

(1) السالم، مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية _ مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002، ص 16.

ثانياً ـ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في ضوء الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية نستطيع بلورة استراتجيات هذه الإدارة بعيدة المدى. والمقصود بهذه الاستراتجيات تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية النوعية. ويمكن تحديد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين، من أجل ثبات سياسة الاختيار، والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة، بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج، ومن أجل إتاحة الفرصة أمام العاملين الجيدين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة، بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق.
- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل، من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والحفز.
- اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع، وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.
- تعميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ومرضٍ، يعطى أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للعاملين الأكفاء في العمل.

- تصميم أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد وتطويره والمحافظة عليه، بحيث تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية، ويتخلص فيه الأفراد من العوائق التي تحد من نشاطهم وقدراتهم أو فرصهم في التقدم.
- اعتماد برامج للتطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية بما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابله مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة.
- تعيين خريجي الجامعات من الحاصلين على درجة جيد جداً فما فوق، وممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. وعند ما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنضوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، حيث تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات. ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين.

ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار، أو من خلال تحديد نصيبها في السوق Market share، أو مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين. أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة، كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل..إلخ.

أما العدالة فإنها تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية؛ ذلك أن مراعاة العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم

والحوافز، تؤدي في النهاية إلى رضاء العاملين. كذلك يمكن قياس العدالة من زاويتين هما: المنظمة والعاملين؛ إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين، وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، ومن جهة أخرى نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

في ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي[1]:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

---

(1) السالم، مؤيد سعيد، مصدر سبق ذكره، ص 18.

- توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

مراحل إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية عدة مراحل هي[1]:

1) مرحلة تحديد وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية

تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المنظمة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيف والجودة من خلال القيام بالآتي:

- توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المنظمة حتى يتم تحقيق الاستراتيجية.
- التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.
- تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسئوليات بالإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.
- توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأفراد المطلوبين.
- إدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفر المهارات والمعرفة والخبرة الفنية، لتمكين من يتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

---

(1) الخطيب محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية، مصدر سبق ذكره، ص 68.

2) مرحلة ضمان استمرارية الموارد:

لضمان استمرار عمل الأفراد في المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثراً، ومن أجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً فإنه يجب أن يشتمل على ما يلي:

- تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلمام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسئولياتهم بكفاءة.
- إدارة المكافآت بشكل استراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة وخطة العمل.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتغيير فرق العمل ومراجعة المهام.
- تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية ورفاهية العاملين.
- الاهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل.
- إعداد الخطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص.
- تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان أن تفي المنظمة بالتزاماتها القانونية والضمانية.

3) مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية:

من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقاتها مسألة السلوك الإنساني لإنهاء العلاقة الوظيفية للعاملين باعتبار أن هذه الموارد لها مشاعرها وسلوكها وطبيعتها الخاصة، وهذا يتحقق من خلال القيام بالآتي:

- وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على التأكد من سلامة تطبيقها، وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة.
- تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد.
- وضع خطة لقيام المنظمة بتقديم ما يمكن لمن أنهوا العمل عن طريق التقاعد من تكريم ومكافآت لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزاً لزملائهم.

وهكذا يتضح لنا دور إدارة الموارد البشرية في ظل اعتماد مفهوم الجودة الشاملة والتي أصبحت من العوامل المحركة لعمل المنظمات الإدارية بغرض تحقيق الجودة وزيادة قدراتها على التنافس في سوق المنتجات والخدمات – لقد تحولت إدارة الجودة الشاملة خلال الفترة الماضية إلى أن تكون الفلسفة الإدارية الناجحة لمواجهه مشكلات الإدارة وكذلك تقنية للإدارة تساعد على تحقيق النجاح والتفوق للمنظمات ليس فقط بتحسين الأداء وجودة المنتج النهائي للسلع والخدمات، ولكن أكثر ارتباطاً بتحديد المشكلات التي تواجه العمل ودراستها ووضع الحلول المناسبة لها وتوعية الموارد البشرية بهذه الحلول وتدريبهم على إمكانية تطبيقها وهكذا تحولت الجودة الشاملة في معظم المنظمات إلى برامج شاملة ومكثفة لتحسين المنتجات والخدمات من خلال تنمية الموارد البشرية وهدا يتطلب خلق إدارة للموارد البشرية داخل المنظمة تكون قادرة على القيام بمهامها الرئيسية ابتداء من كيفية الحصول على الموارد وتنميتها وصيانتها إلى وضع الطرق العلمية لكيفية إنهاء العلاقة بها عند الضرورة.

المبحث الثالث

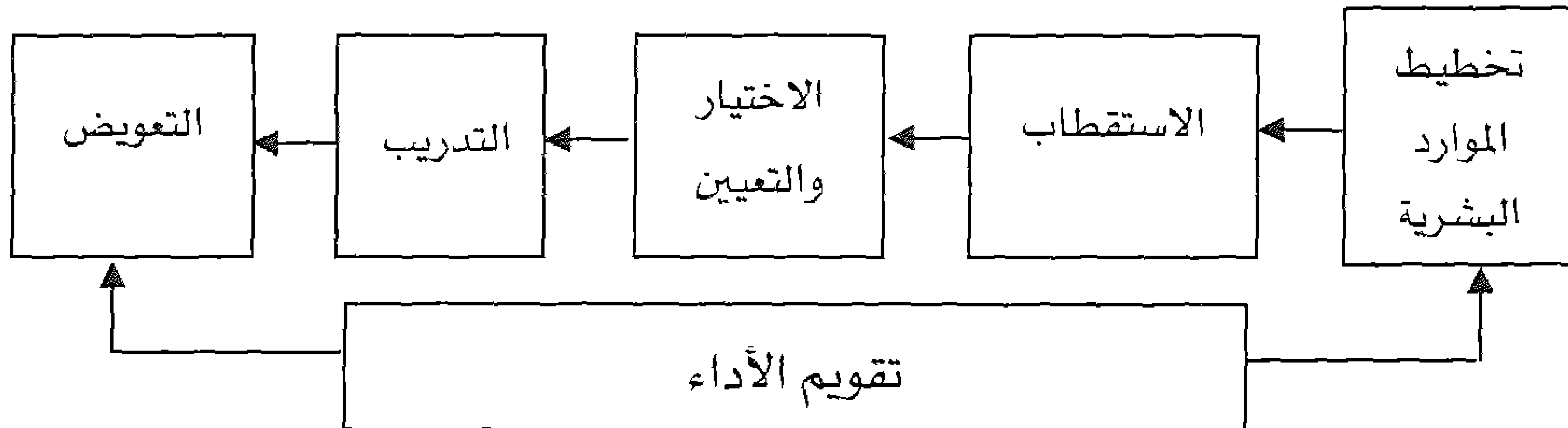
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية "القوى العاملة" البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشرى، من حيث إنه أهم بعد في عملية التطوير التنظيمي، وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتنبع منه، كما أنه يصعب أن تتم ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض وتقييم الأداء في غياب خطة للموارد البشرية كما يتضح من الشكل التالي[1]:

شكل رقم (1 – 1)

الوظائف الأساسية للموارد البشرية



المصدر: الخطيب، محمود احمد، إدارة الموارد البشرية – إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000، ص 133.

---

(1) الخطيب محمود أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 133.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة التي تتعلق بإمداد المنظمة بالعاملين الملائمين للعمل، بالأعداد اللازمة، والمهارات المطلوبة، في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تسند إليهم، في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. ومن المفاهيم المفيدة في تعريف تخطيط القوى العاملة ما قدمه أحد الكتاب على أنها "العملية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالعمالة، وتحسين قدراتها على تحقيق أهدافها، من خلال وضع استراتيجيات تؤدى إلى زيادة مساهمة العمالة في المستقبل".

ويعرف مايكل جليجر michael gallagler تخطيط القوى العاملة على أنه ذلك النشاط الاستراتيجي الذي يتعلق بوضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة ما قد يطرأ من تغيرات أو تقلبات غير متوقعه، كما تتعلق أيضاً بالقوى العاملة، وذلك من خلال النظرة المستقبلية، وترجمة آليات وأدوات القوى العاملة في خطة المنظمة للتنمية والتطوير إلى خطط تهدف في المقام الأول إلى توفير القوى العاملة الملائمة، من ذوى القدرات والمهارات والخبرات العلمية والعملية المطلوبة، مع دراسة مدى توفر تلك المواصفات الايجابية في القوى العاملة.

بيد أن آخرين ينظرون إلى تخطيط القوى العاملة على أنه العملية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالعمالة الملائمة، وتحديد الأهداف، وخلق السياسات والأنظمة والبرامج التي تضمن كفاءة وفعالية هذه القوى العاملة، تحت الظروف المتغيرة المختلفة.

يعرف مايكل أرمسترونج Michel Armstrong تخطيط القوى العاملة على أنه "عملية تحليل Analysis احتياجات المنظمة من القوى العاملة، تحت الظروف والأحوال المتغيرة المختلفة، وتنمية السياسات والفاعلية على المدى البعيد"[1].

---

(1) باري كشوار، إدارة الموارد البشرية للجميع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 23، 24.

كذلك يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد The institute of personal and development تخطيط الموارد البشرية بأنه "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة، في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة، التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة.

وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأجل وتتأثر بها.

وبناء على هذا التعريف فإن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1) يعد التخطيط للموارد البشرية منهجاً، إلى جانب أنه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة، وليس شيئاً يحدث من قبيل الصدفة.

2) يمثل التخطيط عملية مستمرة، وذلك لأن المنظمة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها هذه المنظمة دائمة التغير.

3) أهمية الحاجة إلى تخطيط طويل الأجل لضمان البقاء والنمو.

4) يعد التخطيط مرتبطاً بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية، حيث إن ذلك سوف يحدد سياسات المنظمة وأولويتها، التي سوف تتأثر بدورها بتوفر الموارد البشرية.

5) أهمية الحاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد من حيث الكم والكيف.

6) اعتماد مستوى الموارد على ما يمكن إتاحته.

7) ينبغي أن تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية الذي تهدف إليه المنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك يجب الإشارة إلى أن عملية التخطيط تتأثر بشكل كبير بالفلسفة العامة للمنظمة، كذلك فإن التخطيط للموارد البشرية يمثل جزءاً ضرورياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، ويعتبر مساهماً ومؤدياً إلى هذه العملية، وليس ذلك لأنه يساعد المنظمة على تجديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف فقط، ولكن لأنه يساعد أيضاً في تحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع، من خلال ما هو متاح من الموارد.

من هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في الخطة الاستراتيجية للمنظمة، كما يتأثر بها في الوقت نفسه. لذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على استخدام نفس الأساليب والمبادئ المتبعة في التخطيط لنشاطات المنظمة. وتتوقف فاعلية خطة الموارد البشرية على مدى ارتباطها وانسجامها مع الخطة الشاملة للمنظمة، التي ينبغي أن تحدد عناصر رئيسة تعتبر حيوية لنجاح المنظمة، إلى جانب التركيز على بيان السبل التي من شأنها تمكين المنظمة من تحسين موقعها التنافسي في السوق. لذلك ينبغي أن توفر عملية التخطيط ما يلي[1]:

- تحديد واضح لرسالة المنظمة organization mission.
- التزام commitment المسؤولين برسالة المنظمة.
- تحديد واضح للفرضيات التي تعتمد عليها الخطة.
- خطة عمل plan of action تبنى في ضوء الموارد التي يمكن الحصول عليها، بما في ذلك التدريب والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.

---

(1) نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2001، ص 70

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تحديد الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي[1]:

- أن تكون المنظمة قادرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم، حيث توفر أعداد كافية من الموارد البشرية، ومتمتعة، في الوقت نفسه، بالمهارات المناسبة التي تمكنهم من العمل بكفاءة، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المشتركة.
- الاستفادة من الموارد التي وُظفت الاستفادة الكاملة.
- التأكيد على أن المنظمة قادرة على التوقع والتصرف بناءً على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها، أو التغير في إمدادات الموارد البشرية.
- أن تكون المنظمة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.
- ضمان أن تؤكد المنظمة على إتاحة فرص متساوية للترقية والتطور لكل الموظفين، وفقاً للمعايير المحددة.
- ضمان أن تحكم المنظمة السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية، وأن تتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بهذه الموارد، في أي مبادرات جديدة.
- يسهم التخطيط للموارد البشرية بشكل ملموس في الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، من خلال توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.[2]

---

(1) باري كشوار، مصدر سبق ذكره، ص 26

(2) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص 73

- تمكين المنظمة من وضع تقديرات فعلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ومقابلة النقص، ومعالجة الفائض، حسب ضرورات العمل في المنظمة، وتحقيق التوازن وتفادي المفاجآت المربكة للعمل.
- تمكين المنظمة من التخطيط المالي، وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت.
- تمكين المنظمة من توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في سائر النشاطات.
- تمكين المنظمة من زيادة فاعلية سائر نشاطات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، بالإضافة إلى برامج المسار الوظيفي للأفراد.

ويمكن النظر إلى نتائج تخطيط الموارد البشرية، وما تظهره من تحديد لحاجة المنظمة من هذه الموارد من حيث الكم والنوع، على أنها مدخلات رئيسة لعملية الاستقطاب، فهي تساعد في وضع الخطة التي تتم على أساسها عملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي توفر حاجة المنظمة منها، من حيث الكم والنوع المطلوبين، والعمل على استقطابها، كما تعد أيضاً مدخلات أساسية لنشاطي الاختيار والتعيين، فهي تحدد بالضبط الأعداد المطلوب اختيارها وتعيينها، والتخصصات المطلوب توفيرها من هذه الإعداد، وذلك لتسهيل عملية الانتقاء لأفضل المتقدمين للعمل، والسعي لتعيينهم في الأعمال المناسبة لهم، وتحديد أعداد وتخصصات الأفراد الذين سيجرى العمل على تدريبهم في المستقبل، ووضع خطة تدريبية شاملة لهذه الموارد.

مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

Stages Of HR planning process:

تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بالتعرف على استراتيجية المنظمة وخطتها. يلي ذلك دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، ثم وضع التنبؤات والافتراضات والتصورات، ومن ثم وضع الخطة بما تتطلبه من معالجة الموقف مستقبلاً، في مواجهة متطلبات التوسع في القوى العاملة، أو الارتقاء على المستوى الحالي، أو التخلص من الفائض. لذلك يمكن وصف مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية كالآتي[1]:

أولاً- مرحلة دراسة خطط المنظمة وأهدافها:

تعتبر خطة المنظمة الاستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة الموارد البشرية، المتمثلة في تقدير الاحتياجات المستقبلية، من خلال تحليل الوضع الحالي، ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة، وتحديد متطلباتها، حسب التخصصات، لتمكين المنظمة من بلوغ أهدافها. لذلك ينبغي في هذه المرحلة تحليل ودراسة ما يلي:

- مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى في التوسع أو الانكماش في نشاطاتها، وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا، بناء على الظروف المتغيرة، لما في ذلك من أثر على الاحتياجات من الموارد البشرية.
- التعرف على مدى الاتجاه نحو تطوير المنظمة تقنياً، ومدى تأثيره على حجم القوى العاملة، وضرورة التصرف بالفائض، كنقل أفراد إلى أقسام أخرى، أو تسريح العاملين الحاليين أو إعادة تدريبهم.

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص 81.

- إجراء مراجعة لرسالة المنظمة وثقافتها وسياساتها، فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها وأهدافها وشكلها القانوني، بينما يقصد بثقافة المنظمة القيم المشتركة shared values التي تبنى مع مرور الوقت، وتتمثل في سياسات المنظمة في التعيين والتدريب، وفي نظام المكافآت والسياسات المالية والتسويقية والإنتاج، وإجراءات العمل الداخلية، التي تستمر فترة من الزمن حتى تصبح ثقافة تؤثر في المديرين الجدد، وتشجعهم على الاستمرار في تلك السياسات التي تميز المنظمة عن غيرها.
- ربط دورة حياة المنظمة Business cycle بخطة الموارد البشرية لإكسابها واقعية وموضوعية.
- إدراك إدارة المنظمة العليا للقيود والمعوقات في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية، المتمثلة في نقص الموارد البشرية وندرتها أحياناً، والاهتمام بتأمين التخصصات المطلوبة.

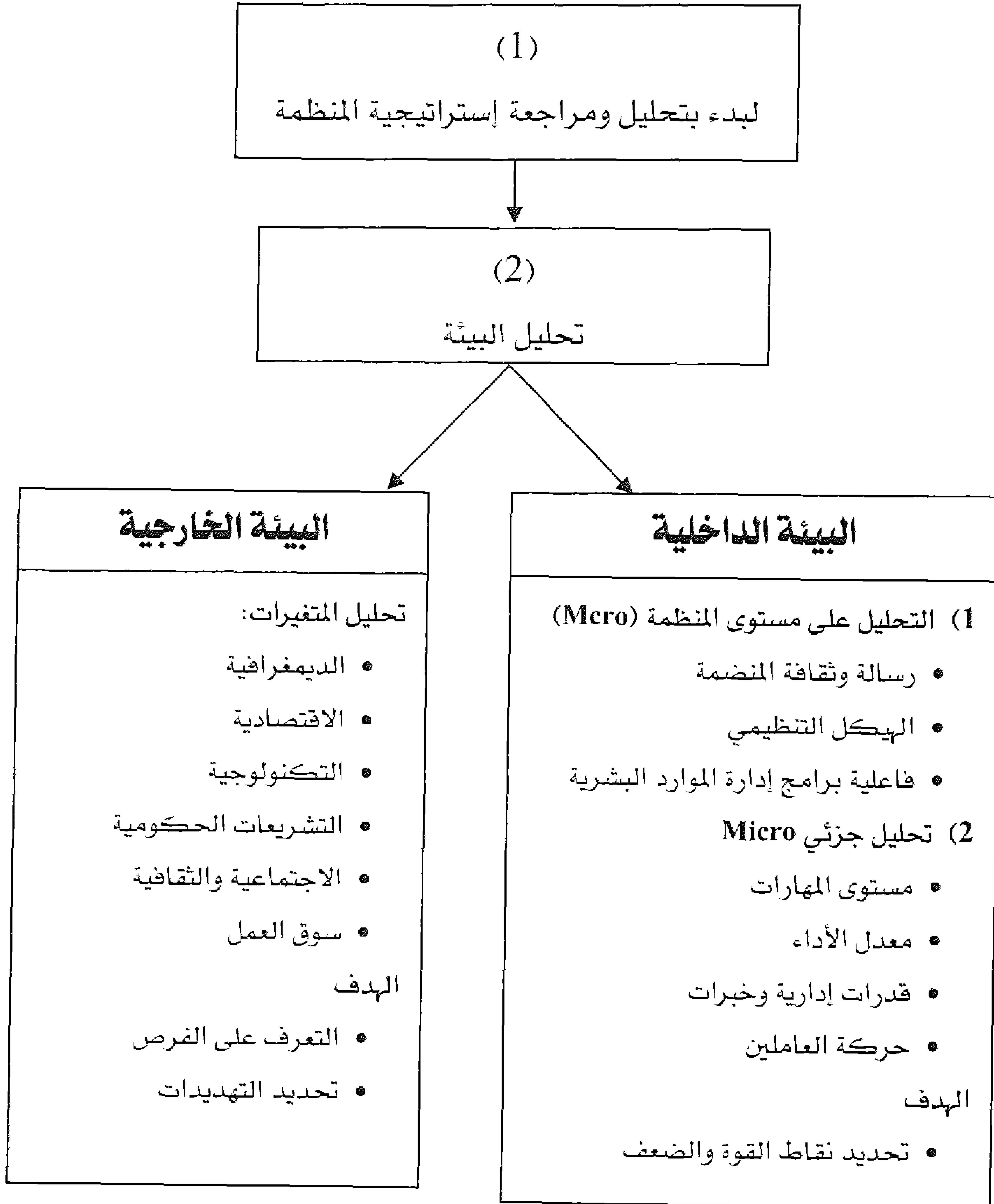
ثانياً ـ تحليل بيئة المنظمة:

يتعين على المنظمة في سبيل تخطيط الموارد البشرية لديها القيام بتحليل كل من بيئتها الخارجية والداخلية، وذلك بهدف معرفة المتغيرات والقيود والصعوبات التي قد تواجهها عند توفير الموارد البشرية الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية[1].

(1) نصرالله حنا، مصدر سبق ذكره، ص 82.

شكل رقم (1 - 2)

نموذج متطلبات تحليل بيئة المنظمة



المصدر: نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان. 2001، ص 83

1 ـ تحليل البيئة الخارجية *scanning external environment*

ينبغي أن يشتمل تحليل البيئة الخارجية للمنظمة تحليل العوامل المؤثرة على سوق العمل، من حيث العرض والطلب على الموارد البشرية، وذلك كالآتي[1]:

أ- تكوين القوى العاملة.

ب- التشريعات السارية.

ج- الظروف الاقتصادية العامة.

د- العوامل الجغرافية وظروف المنافسة.

هـ- التطورات التكنولوجية.

و- القيم الاجتماعية.

ز- التغيير في نوعية العمالة.

أ) تكوين القوى العاملة:

يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار، حسب الجنس ومستوى الثقافة والتعليم في الدولة، إلى جانب أسلوب التوظيف المرغوب في هذا المجتمع. ويتطلب هذا النوع من التحليل معلومات وبيانات إحصائية.

ب) التشريعات السارية:

من العوامل الرئيسة والأساسية التي تؤثر على سوق العمل ما تصدره الدولة من تشريعات تخص الآتي:

- أنظمة العمل والعمال.

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص 84.

- القيود على التعاقد واستقدام العمالة من خارج الدولة.
- الضرائب.
- الضمان الاجتماعي.
- سياسات التعليم.

ج) الظروف الاقتصادية العامة:

الدورات الاقتصادية التي تمر بها الدولة، من رواج وكساد وتضخم اقتصادي، تؤثر بشكل كبير على سوق العمل، ما يتطلب تعديل خطط الموارد البشرية لمواكبة تلك المتغيرات، ففي فترات الرواج الاقتصادي يجب على المنظمات التوسع في الإنتاج، ما يتطلب زيادة معدلات التوظيف، أما في حالة الركود الاقتصادي، فيجب على المنظمات اتخاذ سياسات مختلفة تتمثل في خفض الأجور، أو تسريح جزء من العمالة لديها، كما أن التضخم الاقتصادي يجبر المنظمات على رفع مستوى الأجور، لتتناسب والقوة الشرائية وارتفاع تكاليف المعيشة، ما يؤدى إلى رفع أسعار منتجات هذه المنظمات، وجعلها غير منافسة، الأمر الذي يجعل هذه المنظمات تفكر في استخدام أساليب عمل جديدة، تعتمد على التكنولوجيا قليلة العمالة، التي تحقق لها زيادة في الإنتاج مع بقاء أسعارها منافسة.

د) العوامل الجغرافية وظروف المنافسة:

تمتاز هذه المرحلة بالمنافسة العالمية الشديدة، وخاصة في مجال العمالة، ما يفرض على المنظمات أخذ الاعتبارات الجغرافية واعتبارات المنافسة التالية بعين الاعتبار[1]:

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، 87.

- عدد العمالة المهاجرة إلى المنطقة (بيئة المنظمة).
- المنافسون "المنظمات المشابهة في المنطقة".
- مقاومة العاملين للانتقال إلى أماكن عمل جغرافية.
- تأثير المنافسة العالمية على المنطقة.
- تأثير المنافسة المباشرة في المنطقة.

هـ) التطور التكنولوجي:

إن مستوى التقدم التكنولوجي في الدولة يؤثر بشكل كبير في استبدال الإنسان بالآلة، أو إحلال الآلة تدريجياً مكانه، فهناك سباق حثيث لميكنة الأعمال، لما لذلك من فوائد اقتصادية، من حيث زيادة الإنتاج وخفض تكاليف الوحدات المنتجة، وخفض تكلفة العمل، وذلك يؤدى بالطبع إلى خفض حجم العمالة في المنظمات، حيث أدى هذا الاتجاه إلى قيام العديد من مراكز ومعاهد التدريب المتطورة المختصة بتدريب العمالة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل، الأمر الذي نتج عنه توفير فرص عمل لهذه الموارد البشرية في السوق، وبذلك أصبح لمستوى التكنولوجية في الدولة دور أساسي في إحداث تغيرات في نوعية العرض والطلب في سوق العمل، حيث يتجه الطلب إلى استقطاب وتوظيف قوى عاملة ماهرة، كما أن الوظائف أصبحت تتطلب مستوى تأهيل مرتفعاً.

و) التغيير في نوعية الأعمال:

حدثت تغيرات أساسية في توظيف الموارد البشرية، فقد أصبحت المرأة تنافس الرجل في وظائف، لم يكن يشغلها في الماضي سوى الرجل، فلم تعد وظائف النساء تقتصر على الوظائف التقليدية المتمثلة في أعمال السكرتارية والأعمال الكتابية والتمريض والتعليم، بل اتسع نطاقها ليشمل معظم الوظائف التي يشغلها الرجال،

نتيجة ارتفاع مستوى التعليم وإتاحته للجميع، واشتراط أنظمة العمل عدم التفرقة عند التعيين بين المتقدمين للوظيفة بسبب الجنس. وقد بات على المنظمة أن تراعي كل هذه الأمور عند التخطيط للموارد البشرية.

ن) القيم الاجتماعية:

تفرض بعض القيم الاجتماعية نمطاً معيناً يجب على المنظمة أخذه في الاعتبار عند التخطيط للموارد البشرية، مثل التخطيط لبعض الوظائف، مثل أعمال النظافة، وبعض الوظائف المحفوفة بالمخاطر، كأعمال المناجم وصيانة أعمده الكهرباء وإطفاء الحريق، التي تلقى إقبالاً محدوداً من العمالة، ما يفرض على المؤسسة أن تبحث عن مصادر لتوفيرها، والعمل على تخصيص حوافز لزيادة الإقبال عليها. وقد يعود سبب عدم الإقبال على هذه الوظائف إلى اعتبار أنها تتعارض مع المكانة الاجتماعية للمتقدم، وقيمة هذه الوظيفة وما تعكسه على الموظف من تدني مركزه الاجتماعي، الأمر الذي حدا ببعض المنظمات للبحث عن مصادر خارجية لسد هذه الاحتياجات.

2) تحليل البيئة الداخلية:

تحليل البيئة الداخلية هو دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات internal inventory of skills & potentials ومقارنة ذلك بالعرض والطلب في سوق العمل، في سبيل تنفيذ خطط المنظمة الاستراتيجية. ويشمل هذا التحليل تدقيق ومراجعة الوظائف الحالية للمنظمة والمهارات المتوفرة، وإعداد بيانات شاملة للموارد البشرية في المنظمة كالتالي[1]:

أ) مراجعة الوظائف الحالية.

ب) تدقيق المهارات.

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، 89.

أ) مراجعة الوظائف الحالية:

تهدف هذه المراجعة إلى بيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها، استناداً إلى تحليل شامل لكافة الوظائف، بما يشكل أساساً للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. وينبغي الحصول على معلومات كاملة ودقيقة حول الوظائف كالتالي:

- عدد الوظائف الحالية.
- عدد العاملين في كل وحدة وقسم وإدارة.
- مدى أهمية كل وظيفة.
- الوظائف اللازمة لتلبية متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- أبعاد ومواصفات الوظائف الجديدة المطلوبة.

هذه المعلومات يمكن الحصول عليها بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما أن تحديد طبيعة كل وظيفة يستلزم الرجوع إلى الوصف الوظيفي المعتمد، بالإضافة إلى الاسترشاد بآراء وخبرات ذوي الخبرات من الموظفين والمخططين، بهدف بيان أبعاد متطلبات الوظيفة.

ب) تدقيق المهارات:

بعد الانتهاء من تحديد حجم الوظائف الحالية وتلك المطلوبة ونوعها، يجرى تحليل مفصل لكافة الموارد البشرية، ومستوى مهارتها، وذلك من خلال دراسة قاعدة المعلومات الخاصة بالعاملين، بالإضافة إلى جمع بعض المعلومات الأخرى المتمثلة في[1]:

- **البيانات الشخصية:** الجنس، السن، الحالة الاجتماعية.
- **المهارات:** المؤهل العلمي، خبرات عملية، إنجازات مميزة أثناء شغل الوظيفة.

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، 91.

- **الراتب والتدرج في الوظيفة:** الراتب عند التعيين والراتب الحالي والوظائف التي شغلها الموظف في المنظمة.
- **بيانات خاصة بالمنظمة:** معلومات حول خطة المنافع، ومعلومات حول الإحالة إلى التقاعد والأقدمية في العمل.
- **القدرات الفردية:** اللياقة الصحية، القدرات الفنية، حسب التقييم الذي تضعه المنظمة.
- **ميول الفرد وتفضيلاته:** مواقع العمل المفضلة، أنواع العمل، التخصص.

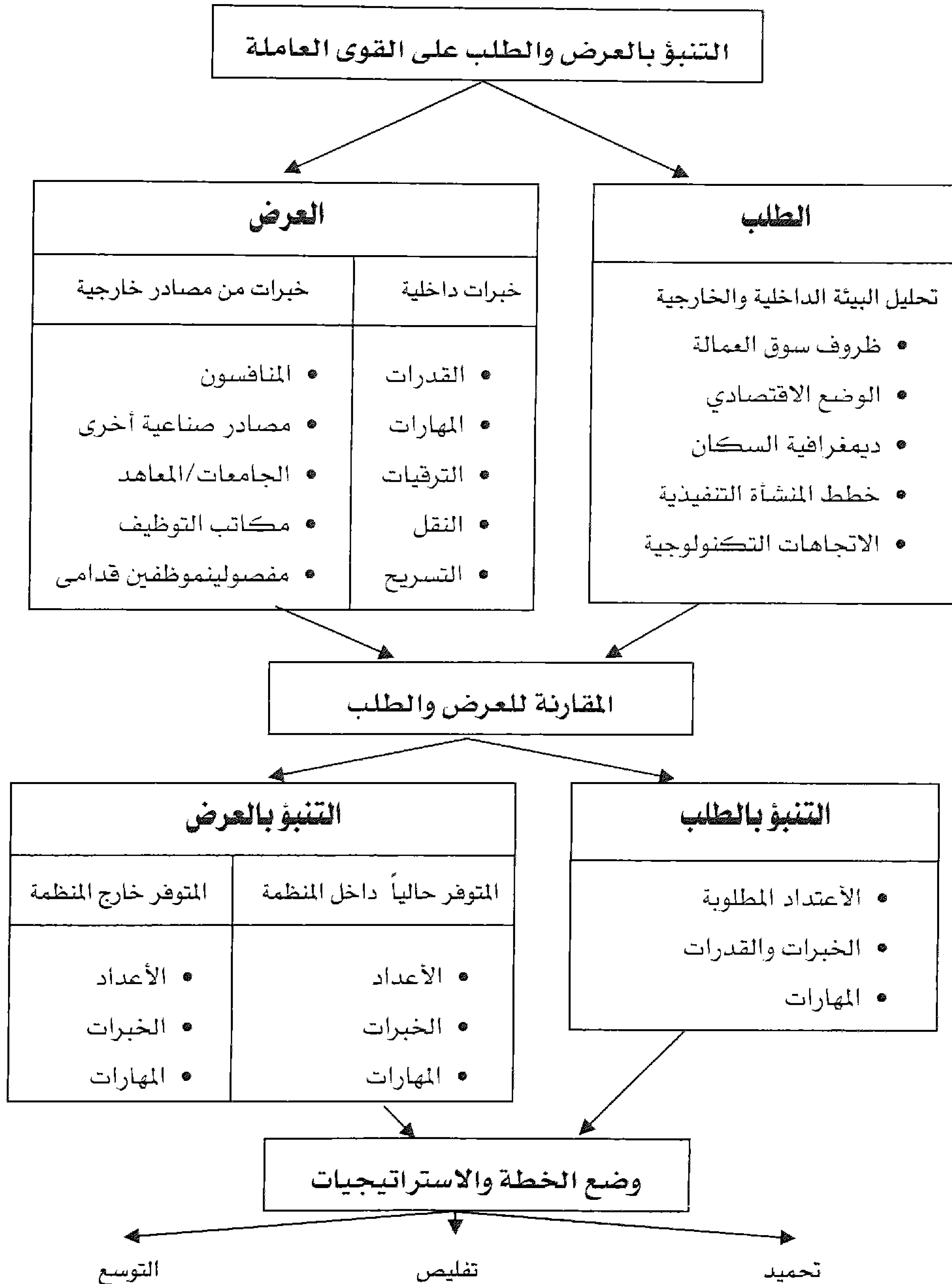
بعد إتمام جمع المعلومات حول الوظائف الحالية والمهارات المتوفرة لدى المنظمة، تُعد بيانات محددة حول موارد المنظمة البشرية بشكل عام، تبين نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها، كالافتقار إلى المهارات الفنية في استخدام بعض أنماط التكنولوجيا الحديثة، وتقارب أعمار العاملين، بما يخلق مشكلة عند استحقاقهم التقاعد. كما تفيد هذه المعلومات في معرفة معدلات دوران العمل، وتنقلات العاملين ومستوى التدريب والمهارات، وهو ما يفيد في التعويض عن الكفاءات التي تترك المنظمة للعمل في منظمات أخرى.

ثالثا: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية:

بعد استكمال دراسة وتجميع المعلومات حول ظروف بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، يباشر في وضع التنبؤات المتصلة بالعرض والطلب من الموارد البشرية، في ضوء أهداف المنظمة واستراتيجياتها. ويستخدم التنبؤ المعلومات حول الماضي والحاضر والمستقبل. أما الوسائل المستخدمة في التنبؤ فتتراوح بين الاعتماد على التقديرات الشخصية وتخمينات المسئولين، واستخدام أساليب المحاكاة المعقدة باستخدام الحاسوب. وقد تستخدم نماذج بسيطة أو معقدة، حسب متطلبات الظروف؛ فتستخدم أساليب كمية أو غير كمية أو مزيج منهما، حسب النموذج الآتي:

شكل رقم (1 - 3)

نموذج للتنبؤ بالعرض والطلب على القوى العاملة



المصدر: نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 83

التنبؤات بالاحتياجات من الموارد البشرية:

يوجد أسلوبان للتنبؤ بالموارد البشرية هما: الأسلوب غير الكمي، الذي يعتمد على التقديرات الشخصية والخبرة السابقة، والأسلوب الكمي، الذي يتطلب استخدام النماذج الرياضية Mathematical Models. وسنتناول هذين الأسلوبين بالتفصيل[1]:

1) الأساليب غير الكمية:

وتشمل عدة طرق Methods يمكن إيجازها في الآتي:

- **التقديرات** *Estimates*:

وفقاً لهذه الطريقة توضع التقديرات إما بواسطة المديرين، ومن ثم تحول للمناقشة إلى المستويات الدنيا (أسلوب Top - Down) أو بأن يطلب من المنفذين وضع تقديرات ترفع إلى المستويات الأعلى (Bottom - up) أو بإتباع مزيج من الأسلوبين، وذلك من أجل التوصل إلى متوسط ومعدل الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية مستقبلاً.

- **الحدس** *Rule of thumb*:

يعتمد هذا الأسلوب على إتباع إرشادات عامة General Guidelines تصدرها المنظمة، كتحديد عدد المشرفين المطلوبين للإشراف على المشاريع.

- **أسلوب دلفي** *Delphi Technique*:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم اللجوء إلى خبرات عدد من المختصين، بأن يوجه لكل منهم استبيان منفصل، يحتوي على عدد من الأسئلة حول تنبؤاته المستقبلية، بشكل حيادي وموضوعي. تراجع الاستبيانات، ثم تطرح أسئلة أخرى على الخبراء أنفسهم، عدة مرات، حتى يتم التوصل إلى إجماع من الخبراء على التنبؤات المتوقعة.

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص 93.

- **أسلوب المناقشة وجهاً لوجه** *Nominal - Group technique*:

يتطلب هذا الأسلوب قيام مجموعة من المسئولين بالمنظمة بوضع تنبؤاتهم بشكل فردي، ثم يعقد اجتماع يضمهم معاً وجهاً لوجه لمناقشة التنبؤات التي وضعها كل منهم، والخروج بتنبؤات يجمعون عليها.

2) **الأساليب الكمية:**

هناك عدة أساليب رياضية تستخدم في وضع التنبؤات نذكر منها الآتي:

- **تحليل الانحدار** *statistical regression analysis*:

يستخدم هذا الأسلوب في مقارنة العلاقات السابقة للمتغيرات المختلفة، العلاقة بين إجمالي المبيعات وعدد العاملين بقسم مبيعات التجزئة مثلاً.

- **نماذج المحاكاة**: *Simulation Models*:

يستخدم هذا الأسلوب لتمثيل حالات عملية، وتحديد المتغيرات، وإعداد نماذج رياضية، وإدخال التعديلات عليها، وإخضاع النماذج للتجربة، بحيث يعاد تصميمها حسب النتائج، في سبيل التوصل إلى النموذج الأنسب والأكثر واقعية وفاعلية.

- **معدلات الإنتاج** *Productivity rations*:

وفقاً لهذا الأسلوب يحسب متوسط عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في تحديد عدد العاملين في مجال الإنتاج والمبيعات.

- **معدلات التوظف** *Staffing ration*:

يستخدم هذا الأسلوب عند تقدير العمالة غير المباشرة indirect labor. مثال ذلك تقدير حاجة العمل لكل وظيفة: – سائق لخدمة (10) موظفين مثلا وغيرها.

رابعاً: مقارنة العرض والطلب على الموارد البشرية:

إن المقارنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية ينبغي أن تركز على مدى توفر العمالة خارج المنظمة وداخلها، وحاجة المنظمة لتلك العمالة، وهذا يتطلب مراعاة المتغيرات في سوق العمل وكذلك المتغيرات الداخلية في المنظمة[1].

- العمالة المتوفرة في سوق العمل

والتي يمكن تقدير حجم العرض منها من خلال مراعاة العوامل الآتية:

- حجم أو عدد خريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب.
- تكوين القوى العاملة في بيئة المنظمة.
- مستوى الهجرة إلى الدولة وخارجها إن وجدت.
- المؤشرات والتنبؤات الاقتصادية لفترة لا تقل عن خمس سنوات.
- التطور التكنولوجي في البيئة.
- سياسات المنافسة التي يتبعها المنافسون في نفس الصناعة.
- التشريعات العامة والقيود التي تضعها الدولة في مجال التوظيف.

- العمالة المتوفرة داخل المنظمة:

للوصول إلى تحديد العمالة المتوفرة لدى المنظمة كماً ونوعاً يتعين على كل إدارة وقسم إجراء ما يلي:

- تقدير الحاجة للعمالة لفترة الخطة: تستطيع كل وحدة في المنظمة، من خلال مراجعة الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة، تحديد أهداف خاصة بها،

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص 95.

ضمن إطار تلك الأهداف العامة، وكذلك تقدير احتياجاتها الفعلية من العمالة لتنفيذ الخطة.

- تدقيق العمالة الحالية: بعد قيام كل وحدة في المنظمة بتقدير احتياجاتها الفعلية من العمالة، يبدأ مباشرة في مراجعة وتدقيق العمالة الداخلية، وذلك بحصر وتدقيق القوى العاملة لكل وحدة في المنظمة، مع أخذ العوامل التالية في الاعتبار[1]:
  - سياسات الترقية والنقل.
  - البرامج التدريبية.
  - معدل الدوران الوظيفي.
  - معدل الإحالة إلى التقاعد.

بعد ذلك يجب على المنظمة أن تقوم، من خلال إدارة الموارد البشرية، بتجميع كافة تقديرات العمالة حسب كل وحدة، وإعداد تقديرات إجمالية، ومناقشتها مع المسئولين في الوحدات والمستويات المختلفة، واعتمادها من قبل الإدارة العليا.

وهناك أساليب مساعدة حديثة تلجأ إليها المنظمات في زيادة فعالية عملية التخطيط التي تقوم بها، تتمثل في الآتي:

1) **التخطيط المتتابع** *Succession Planning*:

يتطلب هذا الأسلوب تحديد الأفراد لشغل الوظائف الرئيسة في المنظمة، من خلال استخدام خرائط الإحلال Replacement charts التي تظهر الوظائف المشغولة

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص97.

حالياً، وأسماء شاغليها، والوظائف التي يحتمل أن تشغر، وأسماء الذين يحتمل إحلالهم فيها، بناء على تقارير الأداء والأقدمية في الخدمة التي تؤهلهم للترقية. هذا الأسلوب مفيد في تحديد مسار العاملين الوظيفي، وضمان حقوقهم في الترقية، كما يساعد المنظمات ويوضح لها كيفية تقدم العاملين في العمل، وما يتطلبه ذلك من إعدادهم وتدريبهم.

2) **الالتزام بتخطيط القوى العاملة** *commitment manpower*:

يعتبر منهجاً حديثاً يتطلب مشاركة كل من المديرين والمرؤوسين في تخطيط القوى العاملة في المنظمة. ومن شأن هذا الأسلوب توفير معلومات أساسية عن القوى العاملة والمتمثلة في[1]:

أ) مدى توفر القوى العاملة والترقيات المتوقعة.

ب) المتطلبات من الوظائف الجديدة، بسبب الدوران الوظيفي والوظائف التي قد تشغر.

ج) مقارنة الوضع بالنسبة للعرض والطلب، مع ذكر اسم كل وظيفة واسم شاغلها والمرشحين للترقية لشغلها.

3) **تحليل النسب** *Ratio Analysis*:

يعتبر إحدى الأدوات المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة. ويفيد تحليل النسب المنظمة في إعداد فهرس يعرف بفهرس قدرات المنظمة Organization vitality index (OVI) يستخدم كمقياس عام لمدى سلامة القوى البشرية في المنظمات. ويتم إعداد الحسابات الخاصة لشغل أو تعبئة الوظائف التي قد تشغر،

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص99.

نتيجة الترقيات وحركة تنقلات العاملين. وتكمن أهمية هذا التحليل في أنه قائم على فرضيتين: الأولى أن وضع المنظمة يكون سليماً في حالة توفر أفراد لديها، يمكن ترقيتهم فوراً أو مستقبلا، وتحديد أسماء الأفراد المحتملين للترقية. أما الفرضية الثانية فتقول إن المنظمة تعتبر ساكنة Stagmant في حالة عدم توفر أفراد مؤهلين لتعبئة الوظائف التي تشغر بسبب الترقيات. ولا يجوز تحديد أسماء المرشحين للترقية.

خامساً ـ اقتراح الخطة واعتمادها:

في ضوء البيانات والمعلومات المجتمعة لدى المحللين يكون بوسعهم إعداد خطة للموارد البشرية، يكون هدفها تحديد الكيفية التي ستعمل المنظمة على سد احتياجاتها من الموارد البشرية، حسب التنبؤات وحسب استراتجيات المنظمة، كما تظهر التحليلات والتنبؤات الوضع الفعلي، من حيث وجود نقص في المهارات والكفاءات، أو فائض من العمالة. والحالتان تتطلبان إعداد استراتيجية مغايرة. ففي حالة ظهور نقص في اليد العاملة يتعين على المنظمة إما اللجوء إلى تدريب الأفراد الحاليين، لإكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة، أو استقطاب يد عاملة من خارج المؤسسة. أما في حالة وجود فائض في العمالة لدى المنظمة الذي يعزى إلى عدة عوامل نذكر منها(1):

- **سوء التخطيط للموارد البشرية**: وهذا ينتج عن نقص المعلومات أو عدم دقتها أو عدم التعرف على الواقع الفعلي للاحتياجات من هذه الموارد عند وضع خطة الموارد البشرية للمنظمة.

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص 100.

- **التبذير والعشوائية في استخدام موارد المنظمة**: ويقصد بذلك التمادي في التعيينات بدون مبرر، وبدون وجود خطة للموارد البشرية، وهو ما يحدث من خلال تعيين الأقارب والأصدقاء، والمحاباة في ذلك على حساب كفاءة المنظمة وفاعليتها.

- **اندماج الشركات وشراء الشركات**: تقوم سياسة الاندماج والشراء أساساً لأسباب مالية، ولأغراض المنافسة وخفض التكاليف وزيادة الإنتاج أو الأرباح، لذلك يتعين على المنظمات بالاندماج أو الشراء تجنب تكرار الإدارات والوظائف نفسها، ومعالجة الفائض في الموارد البشرية. وأمام هذا النوع من المنظمات حلول محددة للتصرف ومعالجة الفائض، وذلك بانتهاج سياسة تسريح جزء من العاملين أو استخدام أساليب بديلة للتسريح وذلك كالتالي:

- **خفض حجم العمالة**: يقصد بهذا الإجراء خفض عدد العاملين في المنظمة، بحيث يتم التخلص من العاملين في النشاطات التي تقلص أو تلغى، وإجراء تسريح جزئي لبعض العاملين غير الأساسيين، مع الإبقاء على من يتعذر الاستغناء عنهم، لضمان استمرارية العمل. ويعتبر خفض التكلفة أحد الأسباب الرئيسة لتسريح العاملين، إلا أن هناك دراسات أفادت أن هناك علاقة ضعيفة بين خفض عدد العاملين وزيادة أرباح المنظمات. وهناك من يعتقد أن تسريح العاملين من شأنه إحداث نتائج سلبية على مستوى جودة السلع والخدمات الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، وما يحدثه ذلك من تأثير على سمعة المنظمة في سوق العمل.

- **أساليب بديلة لتسريح العاملين** Altermatives to Dowonizing: من أجل تفادي السلبيات التي تحدثها إجراءات تسريح الموظفين يقترح الباحثون والممارسون بعض الأساليب البديلة التي قد تعتمدها المنظمات كبديل للتسريح، تتمثل في الآتي:

- **تجميد الوضع الحالي** Attrition and Hiving freeze: يتطلب هذا الأسلوب عدم شغل الوظائف التي قد تشغر، بحيث يتعين على الوحدات الإدارية أداء مهامها بالعدد المتبقي، ولو كان هذا العدد قليلاً وغير كاف. ويعتبر هذا الأسلوب أكثر قبولاً لدى العاملين في المنظمات.
- **حث العاملين على طلب التقاعد المبكر**: تقوم بعض المؤسسات بتشجيع كبار السن على طلب الإحالة على التقاعد المبكر، وذلك عن طريق إغرائهم بزيادة مكافأة نهاية الخدمة، ما يخفف التكاليف العامة للمنظمة.
- **التسريح المؤقت** Layoffs: وفق هذا الأسلوب يمنح العاملون أجازات بدون مرتب، لفترات محددة، على أن يعادوا للعمل حالما تتحسن ظروف المنظمة الاقتصادية.
- **مواصلة تقديم الخدمة للمسرحين**: يتم بموجب هذا الأسلوب توفير مجموعة خدمات لمن يسرحوا، كمساعدتهم في توفير المشورة لهم، أو مساعدتهم في الحصول على فرص عمل في منظمة أخرى، وذلك من باب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، والمساهمة في حل مشكلة البطالة، والمحافظة على سمعة المنظمة.

متطلبات نجاح التخطيط للموارد البشرية:

توفر خطة الموارد البشرية خارطة سير المنظمة مستقبلاً Road Map، حيث تُحدد أعداد الموارد البشرية المطلوبة، ومصادر توفيرها، ومتى ستظهر الحاجة إليها، ونوع التدريب المطلوب لتنمية مهارات العاملين، والترقيات والإعداد لها، لتنسجم مع متطلبات العمل في المنظمة. وفيما يلي نستعرض عوامل النجاح الأساسية للتخطيط للموارد البشرية[1]:

---

(1) نصر الله حنا، مصدر سبق ذكره، ص 103.

- أن تكون خطة الموارد البشرية مستوحاة من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وجزءاً منها، وتهدف إلى المساعدة في تنفيذ تلك الخطة.
- اعتماد الخطة من الإدارة العليا ومتابعة تنفيذها وإدخال التعديلات عليها حسب متطلبات الظروف مستقبلاً (مرونة الخطة).
- أن تبنى الخطة على دراسة للمواقع الفعلي والحاجة التي يشترك في تحديدها الرؤساء والمرؤوسون (شمولية الخطة).
- أن تغطي الخطة المديات الثلاثة: القصير والمتوسط والطويل.
- أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار الآتي:
  - المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية لبيئة المنظمة.
  - مرحلة حياة المنظمة والمتغيرات الداخلية التي يتم تحديدها أو التنبؤ بها من دوران وظيفي وتوسع أو انكماش لنشاط المنظمة.
- أن ينسجم حجم الموارد البشرية لدى المنظمة في كافة الأوقات مع الاحتياجات الفعلية لسير العمل فيها، دون أن يظهر أي نقص أو فائض قد يؤثر على انتاجيتها، أو زيادة التكاليف، أو تعطيل العمل أو إرباكه، لأسباب تعود لسوء التقديرات والفرضيات التي يتم التنبؤ بها عند إعداد الخطة.

معوقات تخطيط الموارد البشرية:

تواجه منظمات الأعمال بعض المعوقات والمشاكل عند وضع خطط الموارد البشرية منها:[1]

(1) الخطيب، محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مصدر سبق ذكره، ص 175.

1) نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن سوق العمل، وكذلك عدم دقة البيانات الموجودة، نظراً لتعدد مصادرها والتضارب بينها.

2) عدم وجود معدلات أداء قياسية يمكن على أساسها تحديد الاحتياجات الحقيقية من العمالة.

3) أن معظم المنظمات لا تقوم بإعداد معدلات لدوران العمالة أو للغياب، ومن ثم يصعب وضع أسس للإحلال وتقدير الاحتياجات في المستقبل.

4) التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تتطلب أنماطا معينة من المهارات قد لا تتوفر في أسواق العمل.

5) عدم ارتباط خطط التعليم على المستوى القومي باحتياجات المجتمع من الموارد البشرية، وعدم أخذ احتياجات قطاعات الصناعة والخدمات وغيرها في الحسبان عند رسم السياسة التعليمية.

6) وجود تشريعات عمل حكومية تفرض قيوداً على شروط وظروف استخدام الموارد البشرية.

7) الهجرة غير المخططة للموارد البشرية إلى أسواق عمل خارجية، ما يخلق فائضاً أو عجزاً في تخصصات وقطاعات معينة. وهذا الخلل في سوق العمل القومي يسبب صعوبات لمخططي الموارد البشرية.

8) تركيز اهتمام المنظمات أساسا على تخطيط مجالات الإنتاج والتمويل والتسويق، مع عدم إعطاء اهتمام كافٍ لتخطيط الموارد البشرية، ما يسبب فشلاً في خطط المنظمات وسوء استخدام الموارد البشرية.

9) افتقار المنظمات للوعي التخطيطي بصفة عامة، وتخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة، باعتباره الأسلوب الوحيد لتوفير الموارد البشرية كماً ونوعاً، حسب توقيت زمني محدد، لتحقيق معدلات إنتاجية عالية، بأقل تكلفة.

10) إهمال جانب المتابعة والرقابة على الخطة، حيث ينظر إلى الخطة على أنها انتهت بمجرد اعتمادها، وعادة لا تبذل جهود من أجل متابعة تنفيذها والتعرف على مدى مطابقة الأداء الفعلي للمستهدف، من حيث التعيين والتدريب والأجور، ومن ثم تتكرر الأخطاء، ولا تتخذ إجراءات تصحيحية بشأنها، وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الخطط الحالية والمستقبلية.

الأبعاد الأساسية لتخطيط الموارد البشرية

يتضمن تخطيط الموارد البشرية ثلاثة أبعاد رئيسة هي[1]:

البعد الأول ـ البعد الكمي:

يقصد بهذا البعد القوى البشرية المتاحة في المجتمع، أي تلك الفئة من السكان التي تساهم وتشارك بدور فعال في إنتاج السلع والخدمات لهذا المجتمع. وهناك عدة عناصر تؤثر في حجم هذه الفئة أهمها:

- معدل نمو السكان.
- سياسة التعليم.
- سياسة الدخول والخروج من سوق العمل واليها.
- مدى مساهمة المرأة في الإنتاج.
- سياسات الهجرة الداخلية والخارجية.
- مستوى إنتاجية العمل.

(1) الخطيب محمود أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 144.

البعد الثاني ـ البعد النوعي:

يقصد به التحديد الدقيق والواضح للتخصصات المطلوبة، أو تحديد الأعمال المتاحة والتي يمكن زيادتها. وهذا البعد يعبر عن مدى الاستفادة من الموارد البشرية، أو حجم العمل الذي تؤديه. ويتوقف ذلك على جودة الموارد البشرية ونوعيتها. وهناك بعض العناصر المؤثرة في هذه الجودة والنوعية منها:

- مستوى التعليم.
- التدريب.
- الثقافة.
- ظروف المعيشة.
- الأمن.
- مدى ضمان مستقبل الفرد وأسرته.

البعد الثالث ـ البعد الزمني:

ويعني في إطار تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية منها. ويمكن تقسيم تخطيط الموارد البشرية من حيث البعد الزمني إلى ما يلي:

أ. التخطيط طويل المدى:

هو عبارة عن وضع الأهداف العامة المطلوب تحقيقها في الأجل الطويل، دون الدخول في الإجراءات والوسائل والسياسات التفصيلية. وتتراوح مدة هذا النوع من التخطيط عادة من عشر سنوات فأكثر.

ب. التخطيط متوسط المدى:

يبدأ الإعداد في هذا النوع من التخطيط بعد الانتهاء من إعداد التخطيط طويل المدى. وتتراوح مدته عادة بين ثلاث إلى سبع سنوات، والغاية منه تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في التخطيط طويل المدى، بالإضافة إلى أنه يتضمن الإجراءات والسياسات التفصيلية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

ج. التخطيط قصير المدى:

يتم في هذا النوع من التخطيط إعداد الموارد البشرية، من حيث المهارات والخبرات والكفاءات المناسبة، في أقصر وقت ممكن، وذلك لتلبية الاحتياجات العاجلة، من خلال وضع برامج التدريب السريع، أو إعادة التدريب داخل العمل. وعادة ما تكون الفترة اللازمة لهذا النوع من التخطيط في كافة الظروف سنة واحدة فأقل، كما يهدف هذا التخطيط إلى إنجاز الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة الخطة، على ضوء الأهداف المحددة سابقاً في التخطيط متوسط المدى. ويتضمن هذا النوع من التخطيط الوسائل والإجراءات والسياسات التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف.

وبذلك يمكن القول إن عملية تخطيط الموارد البشرية تستهدف ما يلي:

- إمداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل كماً ونوعاً.
- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة في الوقت الحالي.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

لتخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة، سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو الدولة. فالنسبة للأفراد يعمل على وضعهم في الأعمال المناسبة لقدراتهم. وبالنسبة

للمنظمة يساعد في تحديد احتياجاتها البشرية من التخصصات المختلفة. أما الدولة فيمكنها من الارتقاء بمواردها البشرية، وتحقيق الأهداف التي تتضمنها خطة التنمية. ومن العوامل التي توضح أهمية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ما يلي[1]:

- اشتداد المنافسة بين المنظمات. وعادة ما تكون هذه المنافسة فيما يتعلق بالجودة والسعر، ومن ثم فإن المنظمة التي تخطط لمواردها البشرية تستطيع الحصول على العمالة الماهرة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ومن ثم تتمكن من المنافسة، ومن الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات المرتفعة دون هروبهم إلى المنظمات المنافسة.
- التقدم الهائل في الأساليب التكنولوجية، وهذا يستدعى أن تواكب المنظمات هذا التقدم من أجل المحافظة على قدرتها التنافسية ونصيبها من السوق. وهذا لا يتأتى إلا من خلال خطة واضحة للعمالة، تواكب من حيث أعدادها ومهاراتها، التطورات التكنولوجية.
- من الصعب تصور رسم خطة للاستقطاب ووضع معايير لاختيار الموارد البشرية المرغوب فيها بدون خطة موضوعة مسبقاً.
- وجود خطة للموارد البشرية يمكن المنظمة من تحديد احتياجاتها التدريبية، على ضوء الأعداد والمهارات المطلوبة ودرجة توفر هذه المهارات في سوق العمل.
- تفيد خطط الموارد البشرية في تقدير تكلفة عنصر العمل، التي يمكن على ضوئها عمل ميزانية تقديرية للأجور، تشمل الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية، ومستويات الأجور السائدة، بالإضافة إلى المزايا والخدمات الأخرى.

---

(1) الخطيب محمود أحمد، مصدر سبق ذكره، ص 146 .

- إن وجود خطة للموارد البشرية يمكن المنظمة من الرقابة على برامج الأفراد، ومدى تنفيذها، حيث يقارن المستهدف بما تحقق فعلاً في مجالات الاختيار والتعيين والتدريب والأجور. وتوضع معايير الرقابة بناء على ما يرد في خطة الموارد البشرية، تم مقارنة النتائج الفعلية بالأداء المستهدف، لمعرفة ما إذا كان هناك انحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتلافي وقوعها في المستقبل.
- تمكين المنظمة من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبذلك يتم القضاء على ما يسمى ببطالة إهدار الطاقة، الناجمة عن وجود أفراد في وظائف لا علاقة لها بتخصصاتهم.
- أن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يعد الركيزة الأساسية التي تمكن الدولة من وضع خططها القويمة، من تعليم وتدريب وقوانين تنظيم سوق العمل.
- نتائج دراسات تخطيط الموارد البشرية تساعد في ترشيد القرارات المتعلقة بتحديد مستوى التكنولوجيا الملائم، بما يساهم في تجنب إحداث ما يسمي بالبطالة الفنية.

مقومات تخطيط الموارد البشرية

من أجل إنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة يجب توفر عدة مقومات أهمها ما يلي[1]:

(1) محمود الخطيب، مصدر سبق ذكره، ص 149.

1) وضوح الأهداف وتحديدها. وهذا يعني أن خطة الموارد البشرية يجب أن تتخذ الأهداف الأساسية للمنظمة نقطة انطلاق لها، وذلك حتى تأتي خطط الموارد البشرية معبرة عن أهداف المنظمة، وتكون إحدى وسائل الإدارة لتحقيق هذه الأهداف.

2) اقتناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية من أجل استخدامها الاستخدام الأمثل. وهذا الاقتناع يقوم على رؤية وإيمان بدور المورد البشري وأهميته. وهو مطلب أساسي لتوفير الموارد بتبني الأساليب والأدوات التي تترجم قناعة الإدارة العليا ورؤيتها، ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر عملاً عقلياً وتنفيذاً فعلياً.

3) وجود وصف تحليلي للوظائف، يشمل وصف الوظائف وتوصيفها من حيث المستويات، الخبرات، مستويات التعليم والتدريب، ظروف العمل، ساعات العمل، عوامل السلامة..إلخ.

4) وضع نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية، يتكامل ويتفاعل مع نظام المعلومات الإداري للمنظمة. ويجب أن تشتمل هذه المعلومات على:

- الهيكل التنظيمي.
- سياسات العمل.
- تصنيف الوظائف.
- مصادر الموارد البشرية.
- مواصفات الأفراد واتجاهاتهم وأوضاعهم الاجتماعية والنفسية وتأثيراتها المحتملة على سلوكهم في العمل، ومدي توازن العرض والطلب. وذلك بهدف كشف هذه المعلومات عن مدي توفر فرص العمل البديلة.

5) مراعاة التغيرات والظروف التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف والأعمال التي تتعلق بمدي تأثر المنظمة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، حيث يمكن، بتحليل البيئة الداخلية (أهداف المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، الثقافة) التعرف على الفرص والتهديدات، حتى يتمكن المخطط من تحويل التهديدات إلى فرص. كذلك يؤدي تحليل البيئة الخارجية (التغيرات الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والأنظمة...) إلى إعطاء التخطيط القدرة علي التنبؤ والمرونة.

6) ضرورة تزامن التخطيط قصير المدى مع التخطيط طويل المدى، حتى تكون هناك رؤية مستقبلية ذات مدى بعيد، مع توفر المرونة الكافية للتنفيذ في الأجل القصير.

7) مراعاة القوانين والأنظمة السائدة واللوائح المعمول بها عند وضع تخطيط الموارد البشرية، مع مراعاة أن هذه القوانين والأنظمة السائدة قابلة للتغير.

يتضح مما سبق أن هناك مجموعة من المقومات تساعد على نجاح تخطيط الموارد البشرية، وعلى تطبيق التخطيط السليم على أسس عليمة موضوعية تحقق التوازن، وتبين الطريقة الملائمة لتحديد الأهداف والتعامل معها، وتأخذ في الاعتبار التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية ومصادر المعلومات وطرق جمعها، حتى تتمكن الخطة من تحقيق أقصي ما يمكن تحقيقه من الأهداف.

المبحث الرابع
نظم معلومات الموارد البشرية وأهميتها للمنظمة

مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية Human Resarces information system (HRIS) النظام الذي يتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات..إلخ. وينطوي هذا النظام على عملية جمع البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتنظيمها وتحليلها وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات، لأغراض التخطيط للموارد البشرية HR في الوقت المناسب.[1]

لذلك يعد نظام معلومات الموارد البشرية HRIS انعكاساً واضحاً لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد، بما ييسر إنتاج التقارير التي تساعد في قيام المنظمات بالعمليات الإدارية الأساسية، من تخطيط واتخاذ قرارات..إلخ[2].

---

(1) عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص322.

(2) جودة، عبد المحسن وعبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر. ص 519

تعريف نظم معلومات الموارد البشرية:

تعمل نظم معلومات الموارد البشرية على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفعالية، بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها التنظيمية. وقد تعددت التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون لنظم معلومات الموارد البشرية، نستعرض فيما يلي عدداً منها، وذلك بغرض الوقوف على أهم العناصر التي تناولها هؤلاء الكتاب في هذا الموضوع الحيوي المهم. من هذه التعريفات نذكر الآتي:

يعرف العالم Walker نظم معلومات الموارد البشرية بأنها إجراء منظم لجمع البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وتخزينها وصيانتها واستخراجها، وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.

ويذهب Correll & Kuzmits & Albert في تعريفهم لنظم معلومات الموارد البشرية مذهباً يركز على النظام الآلي، فيقرون أنها النظام الآلي الذي يسعى لجمع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وتخزينها واستخراجها. ويشير Cascio إلى نظام معلومات الموارد البشرية بأنه "الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد وكذلك الوظائف). كما يعرفها shafrits بأنها "بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوفرة لأي منظمة، ووعاء لمجموعة من الأدوات والوسائل الإدارية التي تمكن المسئولين من استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وقياس مدى تحقيق تلك الأهداف". ويعرف Sang & Gary نظام معلومات الموارد البشرية بأنه "النظام الذي يتم تصحيحه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية، والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بناء عليه، وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه، ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية".

ويعرف كل من Mathis & Lacksan نظم معلومات الموارد البشرية بأنه "نظام متكامل يصمم بغرض إمداد المعلومات للمستفيدين، بما يسهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة".

ويرى النجار أن نظام معلومات الموارد البشرية نظام مفتوح، يتأثر بالمتغيرات البيئية، ويعتمد في تشغيله على الحاسبات الالكترونية، ويهدف إلى توفير المعلومات التي تهم الأفراد والتنظيم معاً[1].

كما يعرف عبد الوهاب وآخرون نظام معلومات الموارد البشرية بأنه النظام الذي يقوم بتجميع وحفظ البيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وتحويل هذه البيانات إلى معلومات، بعد تشغيلها والاحتفاظ بها في قاعدة بيانات النظام، واستدعائها وقت الحاجة إليها، لإعداد التقارير اللازمة بناء على هذه المعلومات، وتعديها إلى المسئولين في المنظمة.

ويرى المغربي أن نظام معلومات الموارد البشرية يشير إلى "مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين وغيرهم، لاتخاذ القرارات الهادفة إلى رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل".

مما تقدم يمكن الخروج بخلاصة عن نظم المعلومات هي " أن نظام معلومات الموارد البشرية يهدف إلى توفير المعلومات أمام المستفيدين، بغية رفع كفاءة الأفراد والوظائف والمساهمة في تحقيق فعالية التنظيم جراء وجود ومكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية المرتدة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية ".

---

(1) جودة عبدالمحسن، وعبدالحميد المغربي، مصدر سبق ذكره، ص 520.

وهـذا يتطلـب إجـراءات عمـل النظـام في جمـع البيانـات وتخزينهـا وتـشغيلها، واسـتخراج النتـائج المتمثلـة في المعلومـات والتقـارير، وتفـسيرها للمـستفيدين بمختلـف فئاتهم ومستوياتهم.

مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS*

ساهمت التطورات التكنولوجية المتسارعة، وخاصة تكنولوجيا الحاسبات، في نمو نظم معلومات الموارد البشرية وتطورها. ويمكن إيجاز أهم مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية في الآتي[1]:

1) مرحلة الستينيات من القرن الماضي:

تميـزت هـذه الفـترة باسـتخدام الـسجلات اليدويـة لحفـظ وتبويـب البيانـات والمعلومـات المتعلقـة بالعنـصر البـشري، وتمثـل ذلـك في عمليـات التوظيـف والترقيـة والتنقلات والأجور والرواتب التقاعدية، بالإضافة إلى معـاملات إنهـاء الخدمـة، حيـث كانـت الإدارة في مختلـف المنظمـات تعـاني مـن صـعوبة بالغـة في اسـتخدام المعلومـات الـواردة في الـسجلات عنـد الحاجـة إليهـا، بالـسرعة الممكنـة، وذلـك لأن أجهـزة الحاسـوب كانـت خـلال هـذه الفـترة محـدودة الانتـشار، بـسبب ارتفـاع تكاليفهـا ومحدودية ذاكرتها.

2) مرحلة السبعينيات من القرن الماضي:

بـدأت التطـورات المتلاحقـة في أجهـزة الحاسـوب تأخـذ مكانهـا؛ إذ اسـتخدم الحاسـوب بشكل واسـع مـن قبـل المنظمـات في القضايا المالية كحسابات التكلفة والرقابة على المخـزون وغيرهـا. وقـد امتـد اسـتخدام هـذه الحواسـيب إلى مجـال إدارة

1 عباس، سهيلة، مرجع سبق ذكره. ص322

الموارد البشرية، فيما يتعلق بتحديد الأجور والرواتب، إلا أن التطور السريع لأجهزة الحاسوب وانتشار الحواسيب الشخصية جعل المنظمات تتجه إلى استخدام أنظمة المعلومات البشرية، حيث اتسعت تطبيقات هذه الأنظمة لتشمل قضايا أكثر أهمية للمنظمات، مثل التخطيط للموارد البشرية، وتحديد احتياجات المنظمة من هذه الموارد كماً ونوعاً، بالإضافة إلى تصميم البرامج التدريبية والتطويرية، وبرامج تقييم الأداء وبرامج التحفيز وغيرها.

3) مرحلة التسعينيات وما بعدها:

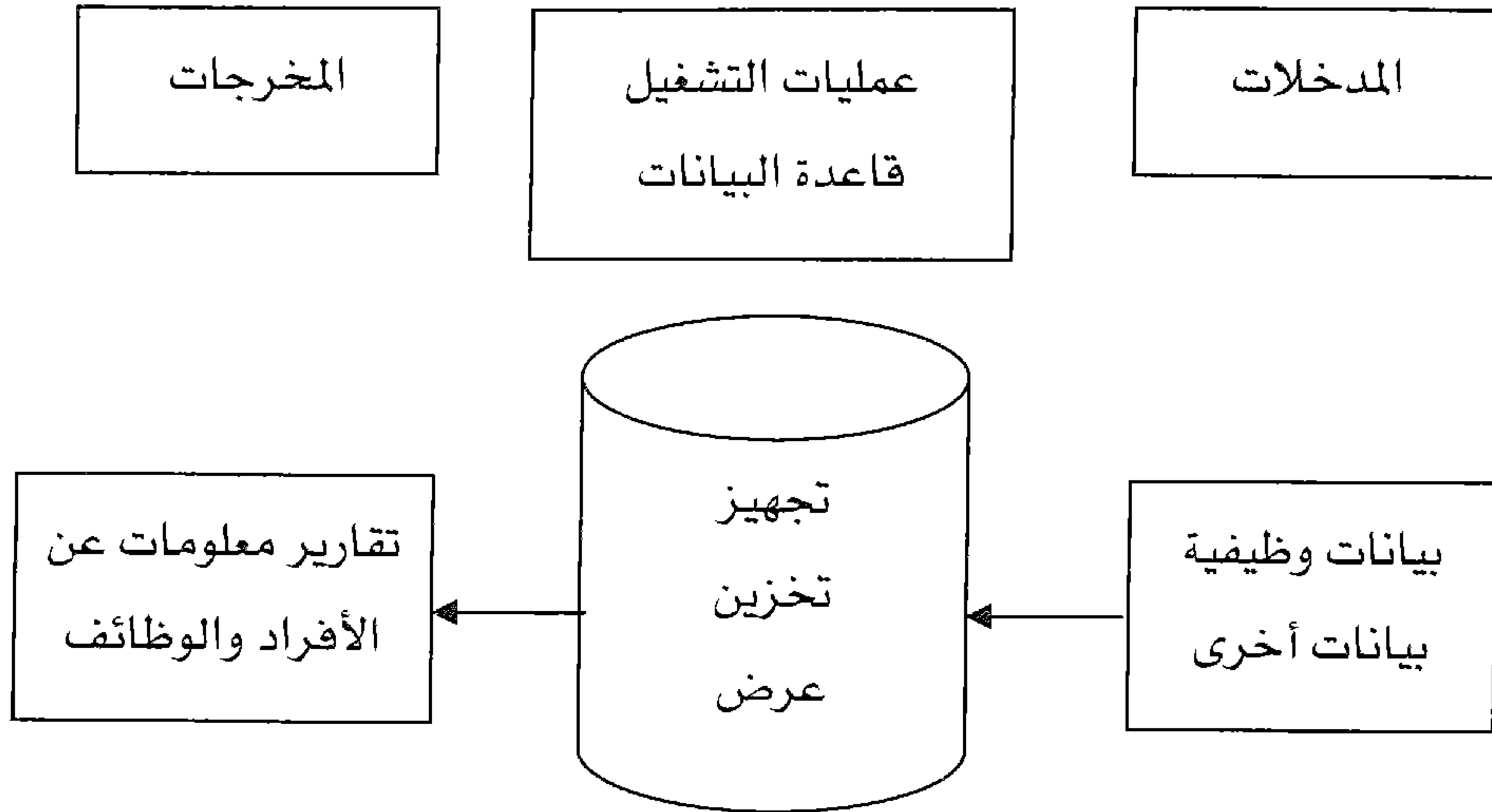
تميزت هذه الفترة بانخفاض كبير في كلفة أجهزة الحاسوب، قياساً بالفترة السابقة، ما شجع العديد من المنظمات المعاصرة على التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح الاعتماد كبيراً جداً على نظم معلومات الموارد البشرية، الذي يعتبر حالياً بمثابة السلاح الاستراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية، فيما يتعلق برأس المال البشري وكيفية استثماره لزيادة الإبداع والابتكار.

مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

لا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى؛ إذ يتكون من الأبعاد الرئيسة لأي نظام وهي المتمثلة في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات، مع وجود عنصر التغذية المرتدة. وبالإضافة إلى هذا يتميز نظام معلومات الموارد البشرية بتعدد الأنشطة التي يشملها ويعمل على خدمتها. ويمثل الشكل التالي المكونات التقليدية لنظام معلومات الموارد البشرية:

شكل رقم (1 - 4)

المكونات التقليدية لنظام معلومات المورد البشرية

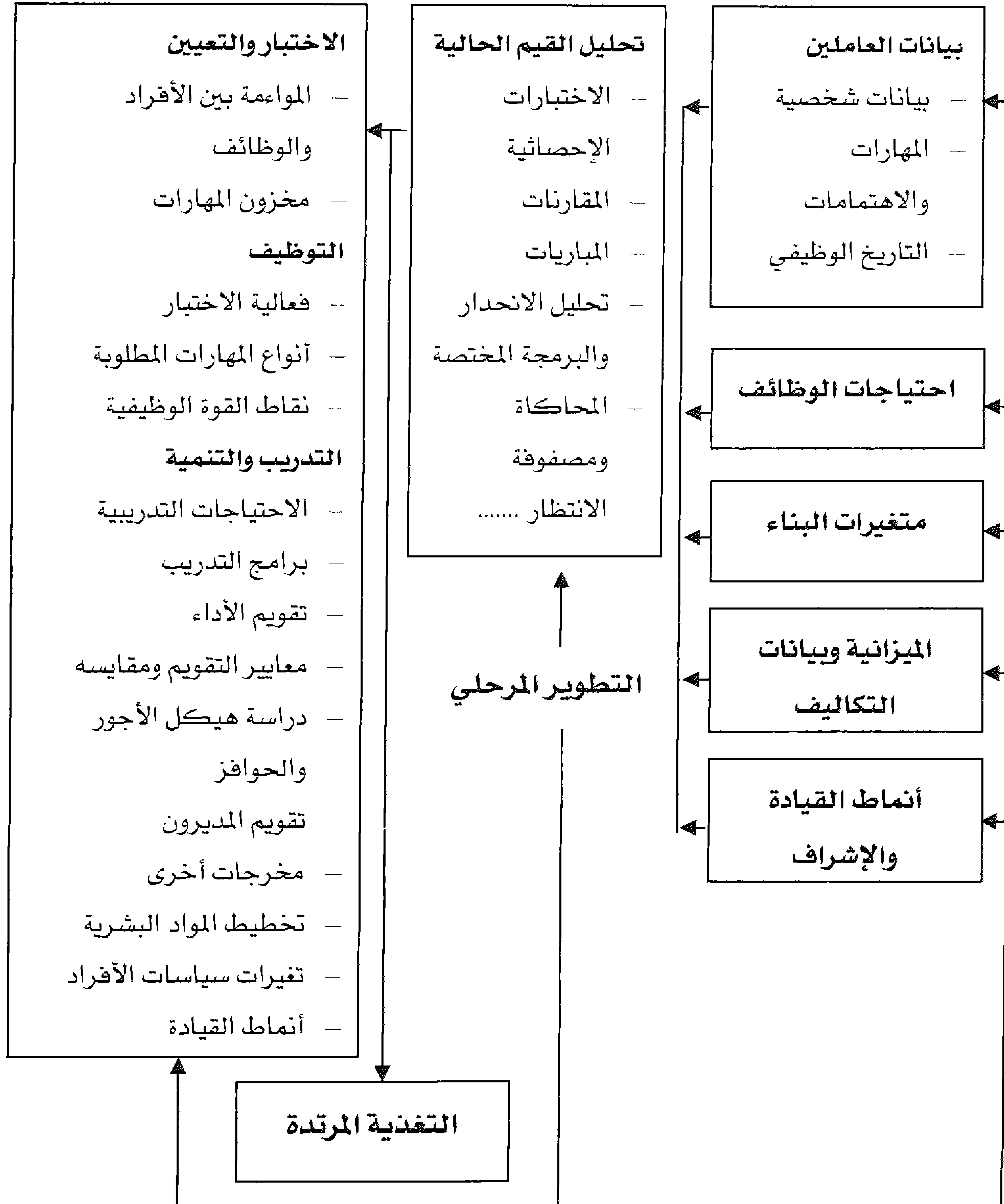


المصدر:جودة، عبدالمحسن، وعبدالحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية – الأسس العلميةوالتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص527

غير أن المتفحص لهذا الشكل يرى أن هذا التصور قد أهمل التأثير البيئي على مكونات نظام معلومات الموارد البشرية، وكذلك عنصر التغذية المرتدة والرقابة على عمليات النظام.

وفي محاولة للتطوير قدم كل من Burack & Smith التصور المبين في الشكل التالي:

شكل رقم (1-5): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية
باستخدام الحاسب الآلي من وجهة نظر Burack & Smith



المصدر: جودة، عبد المحسن، وعبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية - الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص 528.

والواضح من الشكل السابق اعتماده على المعالجة الآلية للبيانات. ووفقاً لهذا الشكل فإن مكونات نظام معلومات الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

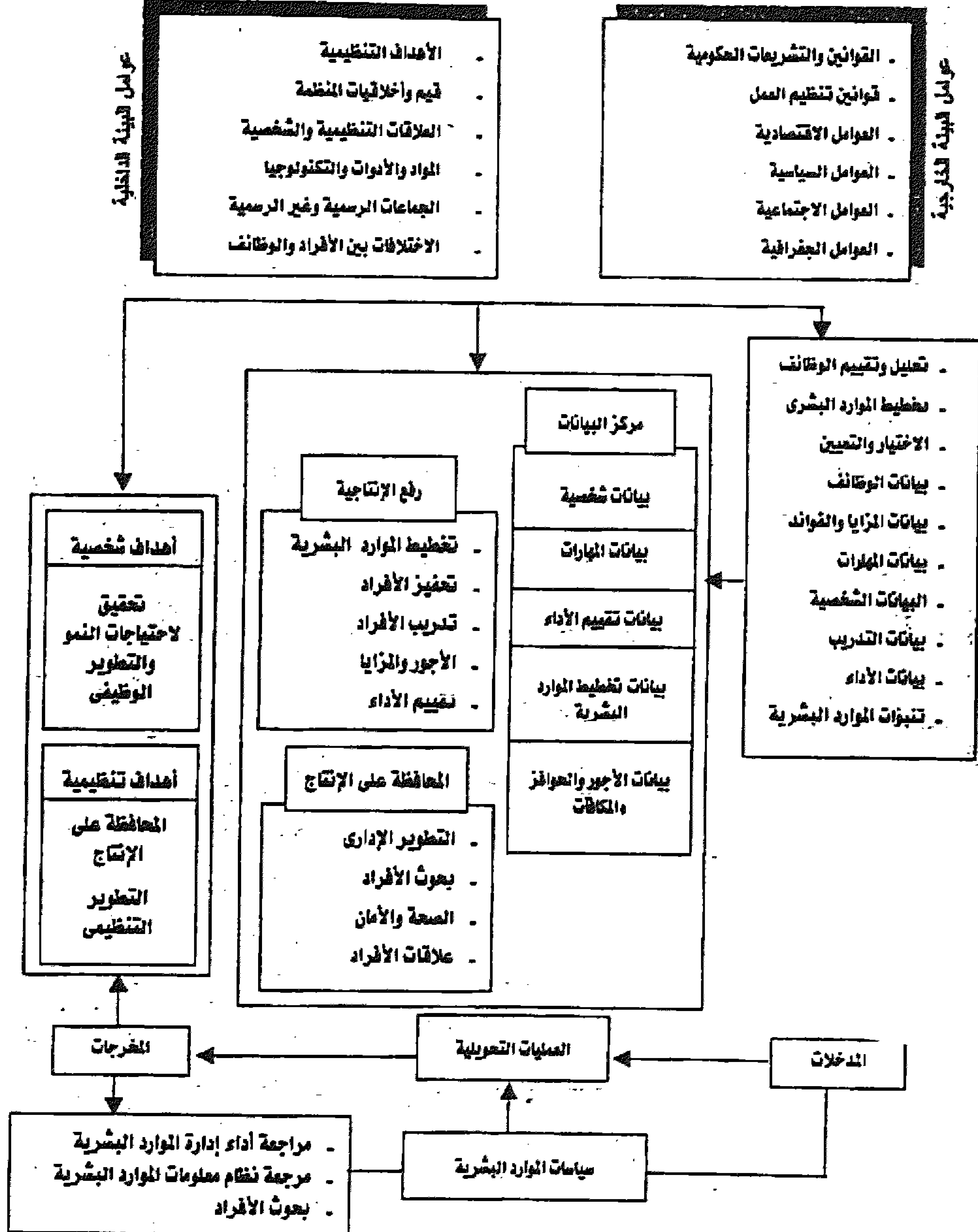
- المدخلات المتعلقة بكافة أنشطة الموارد البشرية.
- معالجة البيانات آليا باستخدام أساليب التحليل المختلفة.
- المخرجات المتمثلة في شكل معلومات وتقارير في المجالات المتعددة للموارد البشرية.
- التغذية المرتدة.

وبالرغم من شمول هذا التصور لمكونات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث اهتم بالتغذية المرتدة ودورها في تطوير النظام، إلا أنه لم يشر إلى أثر المتغيرات البيئية على أداء نظام معلومات الموارد البشرية، الأمر الذي يعد نقصاً واضحا في كفاءة النظام.

وقد قدم كل من Coscio & Awad نموذجا يوضح مكونات نظام معلومات الموارد البشرية متضمناً تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (1 - 6)

مكونات نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام الحاسبات الآلية من وجهة نظر Cascio & Awad



المصدر: جودة، عبدالمحسن، وعبدالحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية - الأسس العلمية والتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص 527.

يتضح من هذا الشكل أن نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر عاملاً ديناميكياً يتأثر بكافة العوامل البيئة الداخلية والخارجية في جميع مكوناته. ووفقاً لهذا النموذج فإن مكونات نظام معلومات الموارد البشرية هي:

- المدخلات المتمثلة في جميع البيانات المتعلقة بالأفراد والوظائف المتاحة بالمنظمة.
- العمليات التحويلية والتشغيلية المتعلقة بتكوين مركز بيانات يمثل وعاء متنوع المحتوى، يفيد في العمل على رفع إنتاجية الأفراد، من خلال وضع برامج التخطيط والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، بالإضافة إلى القيام بعمليات التطوير الإداري والاتصالات وبحوث الأفراد وعلاقاتهم، مع مراعاة عوامل الصحة والأمان، وذلك بهدف المحافظة على الإنتاج ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.
- عمليات المراجعة المستمرة لأداء إدارة الموارد البشرية وتقييم نظام معلوماتها، وذلك في ضوء سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، التي تم وضعها بالمنظمة.

وقريباً من النموذج السابق اقترح النجار نموذجاً يأخذ في الاعتبار المحددات البيئية الداخلية والخارجية، مع إضافة المصادر والاستخدامات، حيث تسبق المصادر المدخلات، وتلي الاستخدامات المخرجات، وذلك بهدف المقارنة الرقابية التي تتم بين المصادر والاستخدامات، حتى يمكن تحديث بيانات ومعلومات النظام، بالإضافة إلى المقارنة الرقابية بين المدخلات والمخرجات، لتقييم أداء نظام معلومات الموارد البشرية بصورة مستمرة.

من خلال عرض مقترحات وآراء الكتاب فيما يتعلق بمكونات نظام معلومات الموارد البشرية يمكن أن نعرض بشكل مختصر العناصر الرئيسة والفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على النحو التالي:[1]

---

(1) جودة عبدالمحسن، عبد الحميد المغربي، مصدر سبق ذكره ص 531.

أولاً: مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية:

تتمثل مدخلات النظام في البيانات بشكل عام، التي يمكن تصنيفها كما يلي:

أ) البيانات والحقائق المتعلقة بالأفراد والتي تشمل:

- البيانات الشخصية.
- البيانات الخاصة بالمؤهلات والخبرات والتدريب.
- البيانات المتعلقة بالحياة الوظيفية للفرد.
- البيانات الخاصة بجماعة العمل في الإدارة أو القسم.

ب) البيانات والحقائق الخاصة بالوظائف وتشمل:

- مسميات الوظائف.
- مستويات الوظائف.
- المواقع التنظيمية للوظائف.
- التعديلات في مسميات أو مستويات الوظائف.
- تخطيط الاحتياجات البشرية للوحدات الإدارية.

ج) البيانات والحقائق المتعلقة بسياسات التوظيف وتشمل:

- نظم وقوانين وتشريعات العمل واللوائح التنفيذية لها.
- قرارات إدارة الموارد البشرية.
- مستندات وسجلات إدارة الموارد البشرية.

د) البيانات الخاصة بسوق العمل والتي تشمل:

- المنظمات المنافسة.

- خريجي الجامعات ومراكز التدريب والتأهيل.
- الكفاءات والمهارات المتوفرة بسوق العمل.
- معدلات البطالة وتطورها.
- إحصاءات طالبي التوظيف.
- بيانات عن مصادر التوظيف وأجهزتها المختصة.
- التوقعات المستقبلية عن الاحتياجات من المهارات كماً ونوعاً.
- بيانات عن العجز أو الفائض في مختلف التخصصات.

هـ) البيانات المتنوعة الأخرى:

وتشتمل على مجموعة البيانات التي يتطلبها نظام معلومات الموارد البشرية في مختلف المجالات، لاستكمال عمليات التشغيل. وتتوقف نوعياتها على الأهداف والمخرجات المطلوبة من النظام.

ثانياً: قاعدة البيانات:

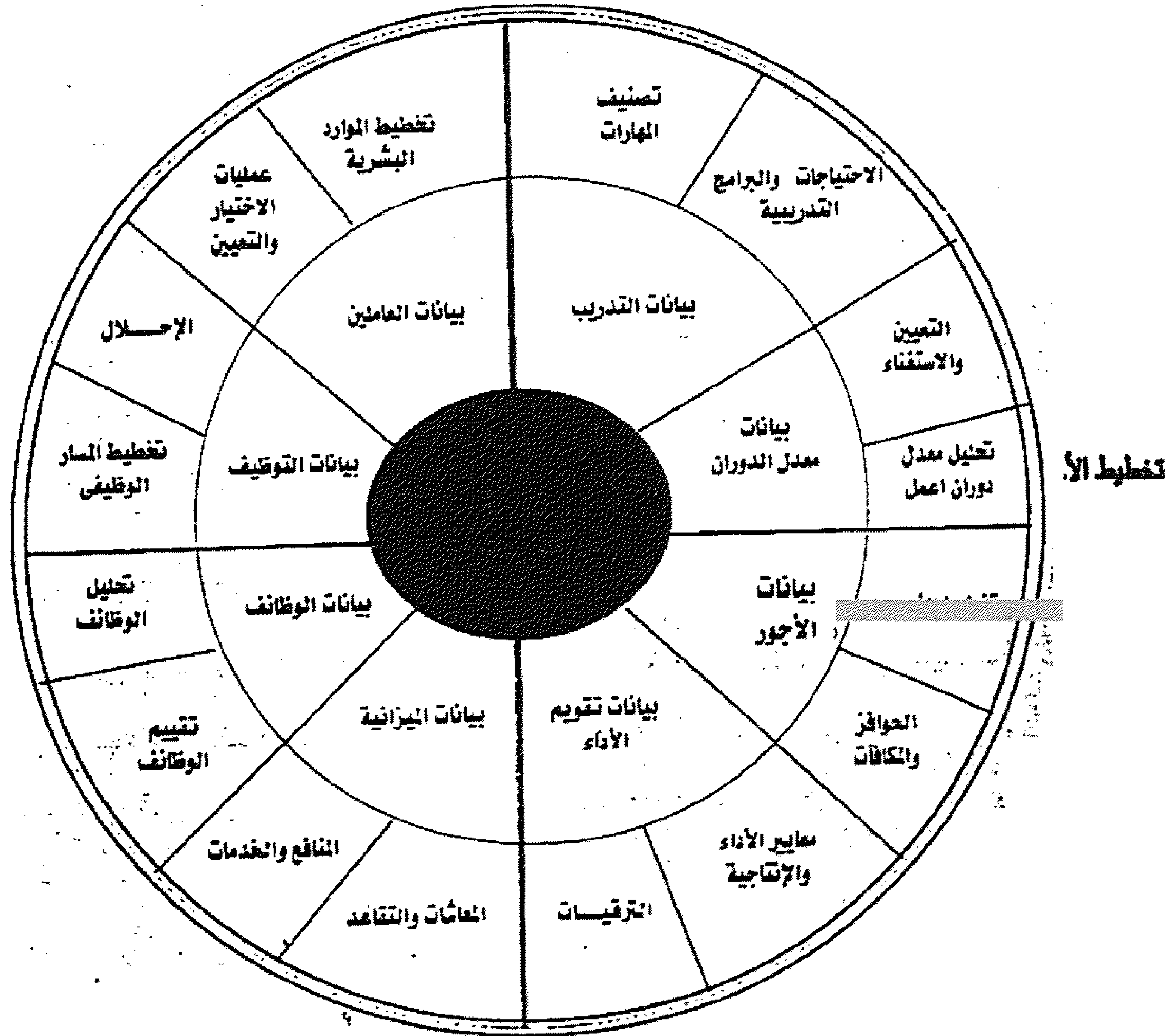
تعد قاعدة البيانات من بين أهم التسهيلات التي يعتمد عليها نظام معلومات الموارد البشرية. وتحتوي قاعدة البيانات على عدة ملفات عن العاملين، تتضمن معلومات خاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ووصف الوظيفة التي يمارسها، وغالبا ما تستخدم المنظمات قاعدة البيانات المترابطة Relations database التي يتم بموجبها خزن المعلومات في ملفات متعددة، كل ملف يتخصص بحقل أو عنصر معين من المعلومات عن العاملين، حيث تنظم المعلومات الخاصة بكل عامل من العاملين في ملف واحد، بل في ملفات متعددة، كل منها مرتبط بالآخر ويكمله. لقد ساعدت قاعدة البيانات على تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية؛ لما لها من قدرة حفظ غير محدودة. وتهدف قاعدة بيانات الموارد البشرية إلى:

- توفير البيانات المطلوبة للاستخدام في الحاضر والمستقبل.
- ضمان سلامة البيانات وصحتها.
- العمل على تطوير البيانات سواء للتطبيقات أو للاستفسارات.
- ضمان توفر البيانات في الوقت المناسب.

وتشتمل قاعدة البيانات في نظام معلومات الموارد البشرية على مجالات متعددة من البيانات كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (1 - 7)

قاعدة بيانات الموارد البشرية



المصدر: جودة، عبدالمحسن، وعبدالحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية - الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص534.

ثالثاً مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

تتمثل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في شكل تقارير وقتية أو دورية، أو في شكل معلومات جاهزة للطلب، لخدمة المتطلبات الداخلية أو الخارجية. ومن أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، والتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة، كماً ونوعاً، لجميع الوحدات الإدارية بالمنظمة.
- بيان أساليب رفع الكفاءة الإنتاجية لمختلف الوحدات الإدارية بالمنظمة، وتحديد وسائل تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- تحديد أفضل الطرق للاختيار والتعيين.
- بيان الأفراد الذين يستحقون الترقية أو تنطبق عليهم شروط النقل أو الإعارة أو الندب وما إلى ذلك.
- تخطيط برامج التنمية والتدريب ورفع كفاءة العاملين.
- متابعة أجور وحوافز العاملين ومكافآتهم.

رابعاً: التغذية المرتدة والرقابة على النظام:

تتم عملية التغذية المرتدة للمحافظة على إنتاجية نظام معلومات الموارد البشرية، وذلك من خلال رصد الانحرافات، والعمل على تصحيحها. وتتمثل عمليات الرقابة على النظام في خمسة أنواع:

- الرقابة الخارجية، وتتم عن طريق الإدارة العليا بالمنظمة والأجهزة المركزية والهيئات الخارجية.
- الرقابة الداخلية، وتتم عن طريق إدارة الموارد البشرية.

- رقابة التوثيق، وتتم عن طريق محللي النظام والمشغلين.
- رقابة المعالجة، وتتم على المدخلات والبرمجة والأجهزة ومركز البيانات والمخرجات
- رقابة الأمن، وتتركز على ضمان سلامة الموارد والأجهزة والأنظمة والإجراءات والبرامج.

خامساً: التأثيرات البيئية:

تعتبر التأثيرات البيئية من المعلومات الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية، وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فعالية أنشطة الموارد البشرية من خارج المنظمة، ما يستدعي العمل على تجميع كافة البيانات والمعلومات عن تلك المتغيرات، ودراسة أثرها على أنشطة المنظمة. ومن بين تلك المتغيرات ما يتعلق بالجهات الخارجية الحكومية، والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والمتغيرات السياسية، والمتغيرات التكنولوجية، والمتغيرات الثقافية، وجميع الأطراف المستفيدة من مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، وغيرها من المتغيرات.

سادساً: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

تتعدد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية. وتعمل هذه النظم بشكل متكامل ومتفاعل. ويتوقف تعددها على ظروف البيئة وإمكاناتها البشرية والمادية المتاحة، كما أن أولوية بناء هذه النظم وتصحيحها ترجع لأهمية كل منها وضرورته لإدارة الموارد البشرية لكل منظمة. وفيما يلي بعض النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

- نظام المعلومات الأساسية للموظف.

- نظام معلومات شؤون المهارات.
- نظام معلومات تقييم الموارد البشرية.
- نظام معلومات تخطيط الأمن والسلامة.
- نظام معلومات تخطيط المسار الوظيفي.
- نظام معلومات المزايا والفوائد.
- نظام معلومات التدريب والتنمية.
- نظام معلومات التأمين والتقاعد.
- نظام معلومات الأجور والحوافز والمكافآت.

أهداف نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS*:

يتمثل الهدف الرئيس لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية والإدارية والجهات الأخرى داخل المنظمة وخارجها من المعلومات الملائمة، من حيث الدقة والتوقيت والحداثة، بما يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة. ويمكن بيان أهم الأهداف الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية كما حددها " Ceriello " على النحو التالي:

1) تحديد احتياجات مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية من المعلومات والعمل على توفيرها.
2) تصميم مركز معلومات متكامل لتلبية تلك الاحتياجات.
3) تحديد خصائص المعلومات التي تطلبها الجهات المستفيدة، وبيان المعايير الواجب توفرها في كل منها.
4) تحليل عمليات التشغيل وطرق تحديث البيانات.

5) تطوير أساليب استرجاع المعلومات، وتصميم أشكال التقارير والمخرجات، بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات.

6) وضع توثيق متكامل للنظام.

أهمية ومزايا نظام معلومات الموارد البشرية *HRIS*:

إن الاستثمار في الموارد البشرية يعد استثماراً منتجاً، لا يقل في عائده عن الاستثمار في باقي عناصر الإنتاج الأخرى، بل إن العائد من هذا الاستثمار يزداد مع طول المدة، بخلاف الاستثمار في الآلات والمعدات، إضافة إلى أن كفاءة الموارد البشرية وفعالية إدارتها تستطيع أن تعوض القصور في الموارد المادية الأخرى، ومن ثم تبدو أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في أنه يمكن أن يغطي الجوانب المختلفة لوظائف الأفراد بالمنظمة، ويسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل.

وبالتالي فإن أهمية نظم المعلومات عن الموارد البشرية تكمن في[1]:

1) تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وحفظها، وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها، بهدف تقديمها للمستفيدين منها بعد ذلك.

2) إمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد في جميع المجالات، من أجور ومزايا وتعويضات وتأمينات وتدريب وتنمية كفاءات وتقويم أداء، بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار والتعيين وشروطها، وتقييم الوظائف وتحليلها، وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم، وتخطيط المسارات الوظيفية.

(1) جودة عبد المحسن، عبد الحميد المغربي، مصدر سبق ذكره ص 522

3) متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية للمنظمة، مثل الأهداف، وتحليل الوظائف، وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية والفروق الوظيفية والمسارات المهنية، وتحقيق العدالة بين الأفراد.

4) الإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة، من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية، الذي يعمل على التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الأفراد، كماً وكيفاً، والوقوف باستمرار على الإمكانات البشرية المتاحة.

5) مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، مثل التشريعات الحكومية وإجراءات التعيين والاختيار والتأمينات الاجتماعية وغيرها، والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل النظام.

6) القيام بخدمة أهم مورد من موارد المنظمات وهو المورد البشري، من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات - عمليات التحويل - المخرجات - التغذية المرتدة).

7) التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بالمنظمة، كنظام معلومات التسويق، بما يكفل وجود نظام معلومات كلي، متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.

8) الاستجابة لمتطلبات الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها.

أما مزايا نظم معلومات الموارد البشرية فأهمها:

1. خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.

2. تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.

3. السرعة في إنجاز عمليات التحليل التي تؤدي إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.

4. خلق علاقة جيدة وفهم متبادل بين الإدارة والعاملين، عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين وتقييم الأداء.

5. تكشف نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية:

بالرغم من تعدد المداخل الخاصة بأسس ومرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية واختلاف مسمياتها بين الكتاب والباحثين، إلا أنها لا تخرج عما حدده Walker في خمسة عناصر رئيسة تتمثل فيما يلي[1]:

1) قاعدة البيانات:

إن إنشاء قاعدة بيانات يعتبر من أهم عناصر نظام معلومات الموارد البشرية. هذه القاعدة يجب أن تشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بكل من المنظمة والعاملين بها، بما يفيد في إعداد مخرجات النظام. وعند بناء قاعدة البيانات يجب تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية، والمخرجات المتوقع الحصول عليها، وعمليات إدارة الموارد البشرية واحتياجاتها من المعلومات. لهذا يجب أن توفر قاعدة البيانات ما يلزم لتجهيز المخرجات في شكل تقارير ومعلومات عن جميع العاملين بالمنظمة، وذلك للاستخدام الداخلي والخارجي.

(1) Walker, Alfred J., Human Resovrce information system (New York: Van Nostrand Reinold, 1982.

2) إدخال البيانات:

تعتبر عملية إدخال البيانات بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب العنصر الثاني لبناء نظام معلومات الموارد البشرية، الذي يتطلب تحديد البيانات وتحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على صحتها وتحديثها باستمرار، باستخدام الحاسب الآلي ومجموعة البرامج المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك بهدف بناء نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.

3) الاسترجاع:

من الضروري أن يكون بالإمكان استرجاع البيانات والمعلومات بالسرعة المطلوبة، مع مراعاة الدقة والموضوعية، بما يمكن المستخدمين من الحصول على أي بيانات في الوقت المناسب. وهذا يتطلب ضرورة مراجعة البيانات قبل عملية الإدخال وتنسيقها، وتحديد ما يجب حفظه من بيانات ومعلومات، تبعاً لمتطلبات وظائف الموارد البشرية، وما يجب تنقيته من بيانات لاستبعاد ما لا يلزم.

4) مركز معلومات الموارد البشرية:

يمثل مركز معلومات الموارد البشرية مجموعة الأفراد والآلات والأدوات والوسائل ونظم وإجراءات العمل الواجب توفرها حتى يحقق النظام أهدافه. ويعمل مركز معلومات الموارد البشرية على تحقيق المهام التالية:

- معرفة خصائص وظائف إدارة الموارد البشرية.
- مراجعة البيانات قبل إدخالها وتنقيتها.
- تنسيق حالات الإدخال والاسترجاع.
- ضمان سرية البيانات والمعلومات.

- تحديد مدخلات النظام والعمل على إدخالها بالطريقة الصحيحة.

5) **جودة المعلومات:**

تعتبر جودة المعلومات من أهم عناصر ومرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية؛ إذ يجب أن يحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة الملائمة والحداثة.

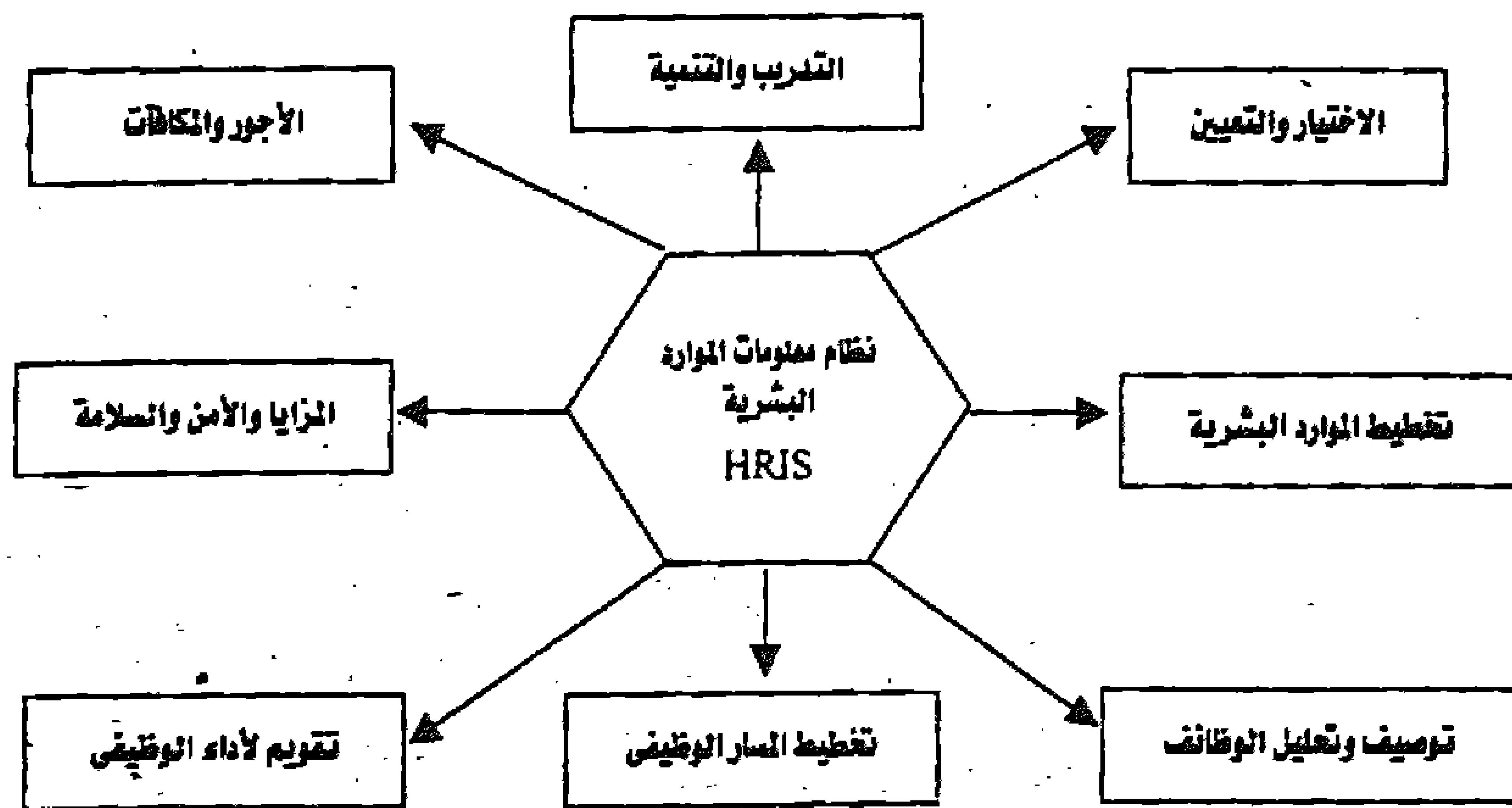
مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية:

تتعدد المجالات التي يمكن أن يستخدم فيها نظام معلومات الموارد البشرية، ويمكن أن يستخدم فيها الحاسب الآلي بإمكاناته الفنية الكبيرة والمتقدمة.

الشكل التالي يوضح أهم مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

شكل رقم (1 - 7)

أهم مجالات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: جودة، عبدالمحسن، وعبدالحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية – الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص 543.

يتضح من الشكل السابق أن هناك مجموعة من المجالات التي يخدمها نظام معلومات الموارد البشرية هي التالية:

1) **الاختيار والتعيين ويشتمل على عدة استخدامات من أهمها:**

- تحليل وتحديد الاحتياجات من الأفراد.
- تحليل مصادر الاختيارات وتكاليفها والإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- الاختيار من المتقدمين.
- إدارة الاختيارات.
- تحليل برامج الترقيات ومعدل دوران العمل والغياب.

2) **التدريب والتنمية ويشمل الاستخدامات الآتية:**

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تكلفة وعائد الاحتياجات التدريبية.
- جدولة مواعيد تدريب الأفراد.

3) **الأجور والمكافآت ويشمل الاستخدامات الآتية:**

- إعداد ميزانية الأفراد السنوية.
- تطور الأجور والمكافآت بالنسبة للعاملين.
- الربط بين تقويم الأداء وزيادة الأجور.
- تعديلات الأجور.
- الحوافز المادية.

4) **تخطيط الموارد البشرية ويشتمل على بعض الاستخدامات:**

- احتياجات المنظمة من العاملين (طلب العمالة).
- المتاح من العمالة أمام المنظمة (عرض العمالة).
- الربط بين تقويم الأداء والأجور.
- تعديلات الأجور.
- الحوافز المادية.

5) **المزايا والأمن والسلامة وتشتمل على:**

- إدارة المزايا.
- برامج المعاشات والتأمين.
- الخدمات المتعلقة بالصحة والعلاج.
- التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للعاملين.

6) **توصيف وتحليل الوظائف ويشتمل:**

- وصف الوظائف.
- تحليل الوظائف.
- تقويم وترتيب الوظائف.

7) **تخطيط المسار الوظيفي ويشتمل على إدارة حياة العامل الوظيفية التي منها:**

- تصنيف الأفراد ديموجرافياً.
- تطور الحياة الوظيفية للأفراد.

- مخزون المهارات.
- جدولة العمل.

8) **تقويم الأداء الوظيفي ويشتمل على:**

- تقارير الأداء.
- معايير الأداء وتصحيح الانحرافات.
- الرقابة على تكلفة العمل والإنتاجية.

متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

لضمان نجاح نظام معلومات الموارد البشرية ينبغي توفر عدة متطلبات، من الناحيتين الإدارية والفنية، إضافة إلى مراعاة النواحي الاجتماعية والسلوكية والاقتصادية. هذه المتطلبات متعددة، ولكنها تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهمها ما يلي:

1) المتطلبات الإدارية:

وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

- تحديد أهداف الإدارة وغاياتها بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.
- التخطيط الفعال لاحتياجات نظام معلومات الموارد البشرية من الموارد المتعددة.
- مشاركة الإدارات الرئيسة في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في الإعداد النظام وتصميمه.
- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام، سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية بما يضمن فعالية أدائه.

2) المتطلبات الفنية: ومن أهمها:

- توفر الأجهزة والمعدات والأدوات والآلات اللازمة لتشغيل النظام.
- توفر الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل أجهزة ومعدات وآلات النظام.
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات المتعلقة بالنظام.
- تكامل البيانات (الملفات والسجلات والوثائق) من أجل استخدامات أكثر فعالية.

3) المتطلبات الاقتصادية: ومن أهمها:

- توفير وقت كافٍ لعملية إعداد النظام وتصميمه، بما يسهم في إيجاد نظم مؤسسة بوضوح.
- العمل على تخفيض التكاليف.
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، ما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهارتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

4) المتطلبات الاجتماعية: ومن أهمها:

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة، لضمان إمداد تلك الإدارات بالمعلومات، والحصول منها على البيانات والحقائق.

- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بأجهزة الحاسوب، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.
- سهولة استخدام مخرجات النظام، ما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

العوامل التي تحد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية، تتمثل في عوامل إدارية وفنية وتكنولوجية، إضافة إلى النواحي الاجتماعية والبشرية. في هذا الصدد أشار Walker إلى عشرة عوامل تقف عائقاً أمام بناء نظام معلومات الموارد البشرية وتشغيله بفاعلية، وتعتبر أخطاء متكررة في أغلب المنظمات، وتتمثل في[1]:

1) عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة.
2) عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
3) ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
4) وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
5) عدم وجود التأييد والدعم الكافي من الإدارة العليا.
6) الاعتماد على اللجان لتصميم النظام والمتابعة.
7) استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب أحياناً على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.

---

(1) جودة عبد المحسن، عبد الحميد المغربي، مصدر سبق ذكره. ص 546

8) التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء عملية بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.

9) مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.

10) عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

وإدراكاً لأهمية المعلومات عن الموارد البشرية في قطاع الصناعة في ليبيا فقد تم إنشاء مركز المعلومات والتوثيق الصناعي عام 1989م ليكون مركزاً للمعلومات للقطاع يتولى المساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية للمعلومات وخطط وبرامج التنمية الصناعية الشاملة وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة في مجال عمل قطاع الصناعة وتصنيفها وتوثيقها وتنظيمها، ومتابعة انسيابها وتوفير الإحصائيات التفصيلية عن الإنتاج الصناعي وأنشطة الشركات الصناعية للقطاعين العام والأهلي وتحديثها واستخراجها في صور تقارير تفصيلية ومختصرة وتعميمها على الجهات ذات العلاقة للاستفادة منها في إعداد الدراسات والمساهمة في ميكنة وتنمية قطاع الصناعة ويمكن حصر اختصاصات وأنشطة المركز في ما يلي[1]:

- تجهيز البيانات والمعلومات الإحصائية التفصيلية عن النشاط الصناعي ومتابعة وحل الصعوبات التي تفترضه.
- اقتراح النظم الصناعية وبرمجيات الحاسوب الخاصة بالصناعة وطرق انسياب المعلومات عن جميع أنشطة القطاع والموارد البشرية وتطويرها.
- تكوين قواعد معلومات صناعية موحدة على مستوى الدولة لتسهيل الربط الالكتروني.

---

(1) كتب المعلومات، مركز المعلومات والتوثيق الصناعي، مصراتة – ليبيا

- تبادل المعلومات مع المؤسسات والهيئات والمنظمات الصناعية العربية والدولية.
- تنظيم وإقامة الندوات والمؤثرات وورش العمل والمعارض والمشاركة فيها بالداخل والخارج وذلك بهدف تطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية.
- تدريب الموارد البشرية بقطاع الصناعة على استخدام احداث التقنيات في مجال الحاسوب وعرض.
- إعداد
- إعداد خطط وبرامج تدريبية للمؤسسات والشركات الصناعية.
- متابعة النشاط الصناعي وتقديم الخدمات والتأهيل الصناعي.
- تقديم الدعم الفني والإداري بما يضمن تطوير النشاط الصناعي الأهلي وتفصيل دورة في منتجه الاقتصاد الوطني بما في ذلك المساهمة في رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة بهذا القطاع.
- توفير المعلومات الصناعية لصانعي القرار والإدارة العليا والدارسين والباحثين عن داخل القطاع وخارجه.
- إصدار نشرة دورية تعنى بالمعلومات الصناعية.
- يعتبر المركز نواة اتصال رئيسية ونقطة ارتباط محلية مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين وهو أحد المشتركين في منظمة اعرفنوت بالمنظمة
- المركز يمثل نقطو ارتباط بالمنظومة العربية لتبادل المعلومات التكنولوجية التابعة للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

ومن أهم البرامج التي يقوم بها المركز القيام بالمسوحات الصناعية التي يتم من خلالها توفير البيانات والمعلومات بشكل شامل ودقيق عن مزاولتي الأنشطة ويبرز

من خلالها مصالحة قطاع الصناعة من حيث الوضع القائم وفرص الاستثمار وتطوير القطاع من الجوانب التقنية والإدارية والإنتاجية وتميزها من برامج تحسين وتطوير أداء القطاع وكذلك توفير البيانات المتعلقة بوضع الخطط والبرامج المستقبلية بالإضافة إلى التعرف عن مساهمة القطاع في الاقتصاد الوطني.

وفيما يلي جدول نتائج المسح الصناعي 2004- 2005.

جدول (1- 1)

نتائج المسح الصناعي (استقراء) 2004 – 2005

القطاع	عدد الوحدات	عدد العمالة	قيمة الإنتاج المحقق بالألف دينار
الصناعات الهندسية والكهربائية	284	8646	99215
الصناعات المعدنية الأساسية	499	11568	375753
صناعة الأسمنت ومواد البناء	607	10139	304048
الصناعات الكيماوية	519	10874	149695
الصناعات الغذائية	1115	12690	410395
صناعة الغزل والنسيج والأثاث والورق	633	10980	29375
الإجمالي	3657	64897	1368481

المصدر: كتيب مركز المعلومات والتوثيق الصناعي، مصراتة، ليبيا، 2005.

المبحث الخامس
دورة القيادة الإدارية في التأثير على الموارد البشرية

رغم تعدد تعريفات القيادة ومفاهيمها إلا أنها تشترك جميعها في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة هذا المفهوم وأهميته. من هذه الخصائص أن القيادة هي العملية التي تمكن الفرد من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة. يتضح من هذه الخاصية التداخل بين مفهومي القيادة والسلطة. وبعبارة أخرى يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة. من جهة أخرى يمكن القول إن عملية القيادة تتطلب أكثر من مجرد المسؤوليات أو السلطات الرسمية، ذلك أن عملية القيادة تتعدى المفهوم التقليدي للسلطة، لتتضمن التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراته وسماته الشخصية والسلوكية. ومن الواضح أن تلك التأثيرات القيادية يمكن أن تتحقق بدرجات متفاوتة، وأن تختلف درجة تأثيرها على العاملين في نفس الإدارة. نتيجة لذلك فمن المألوف أن نجد عاملين لا يملكون سلطة رسمية، لكنهم قادرون على التأثير على بقية العاملين، وقد جرى العرف على تسميتهم "القادة غير الرسميين". وفي كثير من الأحيان يحقق القائد غير الرسمي العديد من الفوائد للمجموعة التي يعمل معها، بسبب ما يمتلكه من معارف فنية متخصصة، أو شبكة اتصالات، أو قدرات على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتقوية العلاقة الاجتماعية فيما بينهم. إلا أن وجود القائد غير الرسمي قد يعتبر أحياناً ميزة، في حين أنه يمكن أن يعتبر في أحيان أخرى عيبا، وذلك في الحالات التي لا تتفق قيم وأهداف القائد غير الرسمي مع أهداف المنظمة. أما القيمة الحقيقية للقيادة غير الرسمية فتحدد في ضوء ما تستطيع أن تقدمة للمنظمة من فكر وأداء، يساهم في تميز الأداء التنظيمي للمنظمة[1].

(1) السلمي علي، إدارة الموارد لبشرية الاستراتيجية، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، القاهرة، 277.

وعلى الرغم من أن أداء المنظمة يتوقف على الجهد الجماعي الذي يبذله جميع العاملين فيها، والذي يتم في وجود مجموعة مستقرة من القواعد واللوائح والقوانين والإجراءات التي تحكم سلوك العاملين ومستوى أدائهم، إلا أن للقيادة أهمية كبيرة في تأثيرها على الأداء التنظيمي للمنظمات، حيث تشير بعض الدراسات التي أجريت على تأثير تغيير القيادات على الأداء التنظيمي، إلى أنه يمكن القول بصفة عامة أن تغيير القيادة يمكن أن يحدث تأثيراً إيجابياً أو تأثيراً سلبياً على أداء العاملين. ومن المتوقع أن يؤدى تغيير قيادات جماعات العمل ذات الأداء المرتفع إلى تدهور الأداء، في حين يؤدى تغيير القيادات في جماعات العمل ذات الأداء المتدهور إلى تحسين الأداء، وهكذا فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن للقيادة تأثيراً ملموساً على أداء فرق وجماعات العمل (Weiner 1981) [1]

يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسؤوله عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئه المناخ المساعد على التنفيذ الايجابي لأهدافها. ويتلخص هذا النجاح في تكوين هيكل متميز من العاملين ذوي الخبرات والمهارات التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها أي أصول مادية أو مالية تمتلكها المنظمة. ويصبح دور قياده المنظمة في بناء وتفعيل تلك الموارد البشرية المتميزة من أهم وأخطر مجالات عملها؛ إذ تمارس مجموعة من العمليات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتوصيف خصائصها ومستويات المهارة والتأهيل العلمي والتقني والمهني، ثم تضع الخطط الكفيلة بضمان توفير هذه الموارد بالأعداد والمواصفات المحددة حسب احتياجات

(1) زايد، عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتربية الإدارية 2003، القاهرة، ص 223.

وتطور الأداء، و تولي المنظمة هذه الموارد البشرية بالتهيئة والإعداد والتدريب والتنمية المستمرة، عبر مراحل التطور الوظيفي المختلفة.

وبذلك تعمل قيادات المنظمات في الأساس على بناء وترسيخ قدرات رأس المال البشرى الذي يحرك باقي أصول وموارد هذه المنظمات، ويفعّل عملياتها، وينجز أهدافها.

الدور الجديد للقيادة في عصر المعرفة

في ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المنظمات الحديثة، وفي ظل التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أو ما يطلق علية اقتصاد المعرفة " knowledge – based economy"، كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات الإدارية. فبينما كان الدور الأساسي للقيادة الإدارية في عصر الصناعة هو تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر، أصبح الدور الجديد لهذه القيادات هو رعاية وتنمية الأصول البشرية، أو ما يطلق عليه "رأس المال الفكري" intellectual capital، فالبشر في النهاية هم القادرون على تعظيم الاستفادة من المواد.

إن تعاظم رأس المال الفكري في عصر المعرفة جعل من الضروري أن تولي القيادات الإدارية اهتماماً أكبر للعنصر الحاسم في هذا العصر، الذي يتطلب في هذه الحالة أن يتغير دور القيادات استجابةً لمتطلبات العصر الحديث. وبصفة عامة يمكن تحديد مجموعة الأدوار الجديدة التي يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي في الأدوار التالية[1]:

(1) السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص 275.

1) تحديد الرؤية المستقبلية:

الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو خلق الرؤية المستقبلية للمنظمة. والرؤية هي عبارة عن صورة شمولية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، حسبما ترى قيادتها الإدارية. ومن هذا المنظور القيادة هي التي تضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للمستهلك، ولتحقيق الأرباح للمنظمة، إلا أن الأهم من ذلك هو دور القيادة في خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين في تحقيق هذه الرؤية، التي تعتبر من أهم الأدوار الجديدة للقيادة الإدارية.

2) ترسيخ قيم التميز:

إن غرس قيم التميز في قلوب جميع العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء (George and weimerskirch 1995) فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر، لن يحصد إلا الفشل في المستقبل. ولعل الدور الذي قام به "جاك ولش"، عندما حدد التميز كأحد القيم الأساسية لشركة جنرال إليكترك، قد أدى إلى نتائج تنظيمية غير مسبوقة في تاريخ تلك الشركة.

3) تدعيم السلوك المتميز:

للقيادة الإدارية دور مهم في تأكيد التميز، من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز. وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات، والثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، والقدوة الحسنة.

4) تنمية الموارد البشرية:

تتولى القيادة الإدارية مسؤولية تنمية الموارد البشرية، من خلال عدة أساليب، مثل المشاركة في الأرباح، وتفويض السلطة، والاعتراف بالجهود الصادقة والرامية إلى تحقيق تميز المنظمة، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.

5) تحقيق أهداف أصحاب المصالح:

تتعامل القيادة الإدارية مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح، مثل حملة الأسهم والمستهلك والعمال والمنافسين والموردين والحكومة (Daft 2000). وكل من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق أهدافه التي قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى. والمهمة الأساسية للقيادة الإدارية في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة، بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز.

6) تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع:

للقيادة الإدارية الحديثة دور مهم، لا في تحقيق مصالح المنظمة فقط، بل أيضا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل. وتتعرض العديد من المنظمات لمتغيرات بيئية كثيرة مثل (جماعات الضغط الاجتماعي)، تدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية. وقد تزايدت أهمية دور القيادة التنظيمية في تأكيد الدور الذي يجب أن تقوم به المنظمات، باعتبار أن لها حقوقاً وعليها واجبات، وهذا ما أدى إلى قيام العديد من المنظمات بالمبادرات والحملات الاجتماعية لتنمية بعض المناطق، والمساهمة في علاج بعض الأمراض، أو القضاء على بعض الظواهر الاجتماعية غير المرغوب فيها.

دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الجديد:

تلعب القيادة الإدارية الفعالة دوراً رائداً في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات المتلاحقة، لمواكبتها والعمل على خلق بيئة قادرة على استكمال مقومات التميز. وتنحصر مسؤولية القيادة بالأساس في تحقيق ما يلي[1]:

---

(1) السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مصدر سبق ذكره ص 284

- إقامة بناء استراتيجي متكامل للمنظمة، يبين رسالتها ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها.
- تنمية وخلق منظومة من السياسات المتكاملة، توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.
- بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتواؤم مع المتغيرات.
- بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات، ودعم اتخاذ القرارات، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل.
- بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل، وعلى جميع المستويات.
- بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء، يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تناسق يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفة.
- إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمؤسسة ككل ووحداتها الأساسية، واتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين.
- بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية، يعظم الاستفادة من طاقتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تنمية المؤسسة.
- تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة.

المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية:

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل إدارة الموارد البشرية في المنظمات، باتباع أنماط وأساليب تتوافق وخصائص هؤلاء

الأفراد والجماعات، وتتناسب مع طبيعة المهام التي يكلفون بها، والظروف التي يعملون فيها، وذلك من أجل تحقيق الاستثمار الأمثل لما يتاح للمنظمة من فرص، وما تملكه من إمكانيات وقدرات قابلة للاستغلال، مع مراعاة الظروف المحيطة، وما تتعرض له المنظمة من متغيرات تحمل معها تهديدات ومخاطر. وبذلك تتبلور فكرة القيادة الإدارية في كونها عملية تنسيق جهود الموارد البشرية، ورفع كفاءتها في استخدام الموارد المادية والتقنية والمعلوماتية المتاحة بالمنظمة. وبذلك يبدو في عمل القيادة الإدارية تركيز أساسي على النتائج والمستهدفات المراد تحقيقها، من خلال تحريك طاقات الموارد البشرية، وتوجيه أنشطتها، وتوفير المساندة والدعم لفرق العمل ذاتية الإدارة SELF-manged teams، التي أصبح يتزايد اعتماد المنظمات حالياً عليها. كل ذلك من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز لأهداف المنظمة، لضمان استمرارها وتفوقها وتميزها على منافسيها.

وبذلك فإن القيادة الإدارية هي التأثير في الأفراد، ودفعهم إلى تحقيق النتائج التي ترجوها المنظمة، وذلك من خلال التوجيه والريادة ورفع الروح المعنوية للأفراد، وتمكينهم Empowerment من الأداء بحرية، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم، وتهيئة المناخ والظروف المناسبة للتفكير والإبداع والابتعاد عن ممارسة الضغوط والإكراه.

كما يبرز كذلك دور القيادة الإدارية في رصد الفرص وتوقع التهديدات والأخطار، باعتبار ذلك أساساً في بناء استراتيجيات المنظمة وسياساتها وبرامج العمل فيها، التي تقوم على تنفيذها الموارد البشرية في مختلف التخصصات والمستويات الفكرية والمهنية والوظيفية بالمنظمة.

وبالتوازي مع التطورات الفكرية المهمة التي أسهمت في بناء نموذج جديد، يحمل مضامين إدارية مطورة، تختلف عن أفكار وتوجهات الإدارة التقليدية، فقد

تطورت أيضا مفاهيم القيادة الإدارية، كما أشرنا، وترسخت جملة من التوجهات تعبر عن حقيقتها ومسؤولياتها وآثارها في توجيه الموارد البشرية، وتفعيل النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. هذه المفاهيم تظم ما يلي:

- القيادة هي عملية تفاعل بين القائد ومجموعة الأفراد الذين يتولى قيادتهم، إضافة إلى مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بمضمون المهام الإدارية التي يكلف بتنفيذها القائد الإداري مساعديه، أي أنه لا وجود لقيادة بدون تابعين؛ إذ لا تستطيع القيادة، مهما علت قدراتها وخبراتها، أن تحقق شيئا بمفردها، أي أن وجود التابعين والمنفذين قد يفوق وجود القيادة الإدارية، ففي حالات غياب القيادة الإدارية الرسمية تنبعث قيادة غير رسمية، تتولى تنفيذ المهام. وفي أغلب الأحيان تكون هذه القيادة الطبيعية غير الرسمية أكثر فعالية في توجيه أداء العاملين وسلوكهم، باعتبار أن القيادة الإدارية تعتمد أساساً على سلطة التأثير والتوجيه، أكثر من اعتمادها على سلطة المركز أو الوظيفة.
- أن القيادة الإدارية، إذ تؤثر في التابعين، فهي أيضا تتأثر بهم، ومعنى ذلك أن القيادة الإدارية عبارة عن تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين. وبذلك فإن النجاح في التأثير مرهون بمدى ما تمتلكه القيادة الإدارية من قدرات ومهارات وخبرات، تتفوق بالضرورة على ما يملكه الأفراد العاملون من مستويات التأهيل والخبرة والتكوين الشخصي.

كذلك يجب أن تسلك القيادة الإدارية مبدأ الانفتاح على العاملين في العلاقات، بحيث لا تنحصر هذه العلاقات في محيط العمل الرسمي ومتطلبات الأداء، بل يجب أن تنطلق إلى أبعد من ذلك، لتشمل الجوانب الشخصية والإنسانية التي تدعم أوامر التفاهم بين القيادة الإدارية والعاملين، وكذلك ما بين العاملين أنفسهم، برعاية القيادة وتشجيعها. وفي أغلب الأحيان يكون نجاح القيادة

الإدارية في التأثير على العاملين مرهوناً بحيوية وحميمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

- القيادة الموقفية situational leadership تعد النموذج الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، وتعني أن تعتمد القيادة الإدارية أسلوباً في القيادة والتوجيه والتأثير على العاملين، بحسب الموقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية العاملين ومستويات خبراتهم وكفاءتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية بالمنظمة.

- من الطبيعي أن تتوقع القيادة الإدارية في بعض الأحيان اختلاف سلوك العاملين عن توقعاتها أو توجيهاتها، بسبب اختلاف توجهاتهم ودوامهم، فضلاً عن الاختلاف في الإدراك وتقدير الأمور بين الطرفين، وبذلك فإن نجاح القيادة الإدارية يتوقف، إلى حد كبير، على مدى فهم هذه القيادة لحقائق السلوك الإنساني ومحدداته ودوافعه، ومن ثم تكون أقدر على فهم وتفسير ما يصدر من العاملين من تصرفات، قد تبدو مخالفة لما تراه هي، ومن ثم تتمكن من اختيار أقرب الأساليب والآليات لتوجيه هذا السلوك ودفعه إلى الطريق والمستوى المناسب لأهداف المنظمة ومتطلبات العمل.

- أن لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعاليتها ونجاحها في التأثير على العاملين يتركز في قدرتها على توفير المساندة والدعم لهم، وكسب ثقتهم بقدرتها على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية، التي ترفع كفاءتهم في الأداء، وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام التي يكلفون بها. إن ثقة الموارد البشرية بالمنظمة في خبرة وعلم وقدرات القيادة الإدارية ومدى السلطات التي تتمتع بها هي الأساس في قبولهم العمل تحت قيادتها.

- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد الموارد البشرية في منظومة متجانسة، تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها.

فالقائد الإداري في المنظمة، أياً كان موقعه التنظيمي، ومهما اختلفت طبيعة اختصاصه المهني والوظيفي، فإن من أهم مضامين عمله القيادي إدارة أداء الموارد البشرية وتنمية قدراتها، وعدم النظر إليها على أنها اختصاص تقسيم تنظيمي آخر بالمنظمة، يحمل هذا الاسم ضمن الهيكل التنظيمي، لأن هذه النظرة لم تعد مقبولة في نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الذي يؤكد، بشكل واضح، على مسؤولية القادة الإداريين، في كل المواقع والتخصصات، عن أمور الموارد البشرية أولاً، وذلك لكي يستطيعوا تحقيق الأهداف المنوطة بهم. أي أن المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء Performance Mangment، ثم التوجيه والمتابعة والمساندة، لتصحيح انحرافات الأداء وتقييم نتائجه والمحاسبة عليها.

- تلتزم القيادة الفعالة في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، وحفز الأفراد التابعين لها على التعامل وفقاً لعلاقات "المورد – العميل"، وذلك تثبيتاً لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقيق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم، التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء.

- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد الموارد البشرية وإدارتها وتنميتها وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافة التعاون بين الأفراد. وبذلك تكون القيادة الإدارية مسؤولة بشكل أساسي عن تحديد هيكل الموارد البشرية وخبراتها ومهاراتها وخصائصها المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها، إضافة إلى تطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.

- على القيادة الإدارية أن تعمل على مساندة العاملين في اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، باعتبار أن مسؤولية القيادة الإدارية الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية الموارد البشرية وتطوير أسس توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت إرضاء رغبات الموارد البشرية بها.
- القيادة الإدارية لا تعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في شخص القائد الإداري فقط، بل يمكن أن تتحقق فعالية القيادة الإدارية مع أعمال اللامركزية، حيث تقوم بدور المساندة والتوجيه والريادة، فالقائد الإداري المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، ويملك القدرة على تكوين فرق عمل فعالة، وتنمية العمل الجماعي بينها، والقيام بدور المرشد والمنسق لها، ومنحها الصلاحيات الكافية لتحقيق أهدافها.
- من الخصائص الأساسية والحيوية للقيادة الإدارية الفعالة قدرتها العالية على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية بالمنظمة، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات التي يكلفون بها.
- من مهام القيادة الفعالة تنمية الاتصالات مع كافة المتعاونين، والعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل، والبحث عن حلول للمشكلات وإبراز أفكار التطوير ودعمها، والحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع المعاونين وفيما بينهم.
- أهمية أن تحرص القيادة الإدارية دائماً على الاستماع للعاملين، والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات، دون أخذ آرائهم بالاعتبار، كما يجب أن تحرص على الإجابة عن تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم.

مسؤولية القيادة الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية:

إن تبني المنظمات لأفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وقبولها يعتمد بالأساس على مدى ما تلعبه القيادات الإدارية بهذه المنظمات من أدوار، وما تتحمله من مسؤوليات في زيادة حركة التغيير والتطوير. هذه المسؤوليات يمكن تحديدها بما يلي[1]:

- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيقها، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي تتكبدها المنظمة، في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.
- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة العاملين من أفراد ومسئولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتوضيح منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها.
- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم وعلاقات العمل، بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز بجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتوظيفها، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه.

---

(1) السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مصدر سبق ذكره ص 290

- تدبير الموارد المادية والتقنية اللازمة لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية، وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ.
- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة محابية لمنهج إدارة المواد البشرية الاستراتيجية وتوجيهاته الأساسية، وتطوير إدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة وممارستها، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصحيح مسارها أولاً بأول.

من خلال استعراض دور القيادة الإدارية الفعالة في إطار منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، يمكن استخلاص بعض المفاهيم الأساسية المتمثلة في الآتي[1]:

- ضرورة وأهمية التطوير الشامل والتحديث المستمر لهيكل الموارد البشرية، وفعاليات إدارة الموارد البشرية، وفق منطق الإدارة الاستراتيجية في مواجهة الواقع الذي تعيشه المنظمات المعاصرة.
- تكون إدارة الموارد البشرية أنجح وأفعل إذا قامت على أساس بناء استراتيجي ورؤية مستقبلية، ترشد مسارات التطوير، وتقود حركة المنفذين لفعالياته.
- تمثل القيادة الإدارية نقطة الانطلاق في معركة التطوير الشامل؛ إذ تضع الاستراتيجيات والخطط، وتوفر الموارد، وتطلق الطاقات، من أجل التنفيذ الصحيح والإنجاز الإيجابي لأهداف التطوير.
- تباشر القيادة الإدارية مهمات رئيسة وحيوية في تنسيق وتوجيه جهود المساعدين والمعاونين لهذه القيادة الإدارية وكافة الموارد البشرية في المنظمة، وتقدم لهم القدوة والإرشاد والدليل والمساندة.

---

(1) السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص 292.

- القيادة الإدارية الفعالة هي أساساً عملية اتصال إنساني، تستثمر ما لدى القيادة من مهارات فكرية وإنسانية وإدارية، ولكنها تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- تعتبر تنمية القيادات الإدارية الفعالة التحدي الأساسي للمنظمات المعاصرة، باعتبارها مفتاح التقدم والتطور والمحرك لطاقات عناصر المنظمة جميعها.

منهجية التعامل مع الموارد البشرية:

تتحقق المنهجية الأفضل للتعامل مع الموارد البشرية عندما يتم هذا التعامل على أسس ترتكز على حقيقة أن الفرد العامل في المنظمة طرف متعادل في علاقة العمل مع الإدارة أو أصحاب العمل، وأن الهدف من هذه العلاقة هو تعاون جميع أطرافها، من أصحاب العمل أو الإدارة والعاملين، من أجل تحقيق مصالح مشتركة، تعود عليهم جميعاً، كما تحقق مصالح ومنافع للمجتمع، بما يضمن استمرار تلك العلاقة وتناميها.

وانطلاقا من هذه الحقيقة تتعامل منهجية إدارة الموارد البشرية الأفضل بمنطق متكامل مع طبيعة علاقة العمل ذاتها ومراحلها وغاياتها، بهدف توفير الظروف الأفضل دائماً، من أجل تأكيد منطق التعاون والتكامل وترابط المصالح بين إدارة المنظمة والعاملين. ولنجاح وفعالية هذه العلاقة ورعايتها وتنميتها فإن هناك جملة من الاشتراطات يجب أن يحققها كلا الطرفين وهما العاملون والإدارة، ويمكن تحديدها في اشتراطات تخص العاملين كطرف في علاقة العمل، وأخرى تخص إدارة المشاركة[1].

---

(1) السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص 308.

أولاً ـ الاشتراطات الخاصة بالعاملين:

- توفير المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل فيها لجميع الراغبين في العمل بها، حتى يكون قرار اختيار هؤلاء الأفراد العمل بالمنظمة مؤسساً على حقائق ومعرفة تامة بظروف المنظمة، ليكونوا مسئولين عن اختيارهم، وملتزمين بالوفاء بمتطلبات العمل.
- إتاحة الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا بوضوح كامل على شروط العمل ومواصفاته، وطبيعة الجهد المطلوب، ومعايير التقييم، وأسس تقديرها، وما يتحقق للعامل جراء الوفاء بمستويات الأداء المطلوب.
- تمكين الأفراد من استيضاح ما قد يغمض عليهم في نصوص عقد الاستخدام، توفيراً للشفافية الكاملة، ولتهيئتهم لتحمل مسؤولية التزاماتهم التعاقدية، وهم على بينه كاملة منها.
- أهمية أن يسند للفرد العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته، كما حددت خلال مراحل الاستقطاب والاختيار. وفي جميع الأحوال تقوم المنهجية الأفضل في إدارة الموارد البشرية على التوافق بين خصائص العمل المسند للفرد، وبين خصائصه النفسية والاجتماعية ودرجة تأهيله العلمي والخبرة المتراكمة، إضافةً إلى قبوله للعمل وحماسه له. أما في حالة ظهور تباين واضح بين خصائص الفرد وخصائص العمل، فإن واجب المنهجية ينحصر في البحث عن أسباب هذا التباين، والعمل على إزالتها، أو تخصيص الفرد لعمل آخر يحقق له التوافق المستهدف.
- أهمية وجود الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين جماعة العمل، لذا فإن منهجية

إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس تحري الدقة في تكوين جماعات العمل، من أجل تأمين التعاون والفهم المشترك الذي يقود إلى تحقيق مستويات أفضل من الأداء، ما يؤدي إلى إسعاد أفراد تلك الجماعات والفرق، وحصولهم على الرضا النفسي، وكذلك العائد المادي المجزئ.

- ضرورة توفير معلومات وافية ومفصلة للمهام المطلوبة من الفرد في عمله وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة، وأن يتمتع الفرد بالتدريب اللازم قبل مباشرته أداء عمله، وكذلك تمكينه من مواكبة التغيرات والتعديلات التي تطرأ نتيجة التقدم التكنولوجي مثلاً، وأن تتاح له فرصة استيعابها والتدريب على تطبيقها.

- تهيئة مكان وظروف العمل، ومعالجة القصور في الإمكانيات، والعمل على إزالة كافة معوقات الأداء التي قد توجد أو تنشأ في مكان العمل، والعمل على تمكين الفرد من تحمل مسؤولية المحافظة على مكان عمله وتنظيفه وترتيبه، ومتابعة المعدات التي يستعملها باستمرار والكشف عنها، للتأكد من أي تغيرات قد تحدث في جودتها أو صلاحيتها.

- توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، والإسراع في تنبيهه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساعدته في التخلص من القصور في أداء عمله. إن التوجيه والإشراف هما من مهام القيادة الإدارية الفعالة التي تستهدف الوصول بالأفراد القائمين بالعمل إلى الأداء بجودة عالية، بدون ممارسة الرقابة اللصيقة التي تحد من حرية الأفراد في عملهم، وتجعلهم معتمدين سلبياً على رؤسائهم.

- تعويض الأفراد عن جهودهم، وفقاً لما تم الاتفاق عليه، مع اعتماد برنامج الحوافز والمكافآت، وفقاً لنتائج تقييم الأداء، وحسب النظم المعتمدة والمعروفة للعاملين، وكذلك يجب اعتماد الوضوح والشفافية في احتساب الرواتب

والحوافز والمكافآت، وشرح أسباب التغير فيها للفرد. والأهم من ذلك ربط هذه الإجراءات وغيرها في أذهان العاملين بمستويات الأداء وجودته، ومدى الالتزام بقواعد العمل وشروطه.

- تخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم، بما يمكنهم من امتلاك القدرة على الأداء، ومعالجة أسباب القصور فيه باستمرار، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها، وأن تبني خطط التدريب والتنمية بحيث تعكس الاحتياجات الفعلية، وأن يشارك الأفراد في بيانها والكشف عنها.
- أهمية توضيح مسار التقدم الوظيفي للأفراد، وبيان المراحل التي يمر بها الفرد في هذا المسار، والشروط الواجب توفرها فيه، حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى.
- توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم، وفقاً لما تسمح به إمكانيات المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على زيادة فرص تركيز الأفراد في العمل، حيث تخف حالات القلق أو التشتت الذهني لديهم، عند حدوث أي مشاكل لهم أو لعائلاتهم، وذلك بسبب وقوف المنظمة معهم في مواجهتها.
- توضيح شروط وإجراءات انتهاء العلاقة الوظيفية وتضمينها في عقد التوظيف، والالتزام بتطبيقها بشكل كامل، والعمل على إشعار الأفراد بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهائها.

ثانياً ـ الاشتراطات الخاصة بالإدارة كطرف في علاقة العمل:

في مقابل التزامها ووفائها بشروط العاملين تتوقع إدارة المنظمة أن يقوموا بأداء واجباتهم التي يكلفون بها، وبذل أقصى الجهد والعناية في التنفيذ، بما يضمن

تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على أصولها، وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة الآخرين، لذا فإن إدارة المنظمة تتوقع من العاملين الالتزام بالواجبات والمسؤوليات التالية:

- فهم واستيعاب متطلبات العمل، والتعرف بشكل تام على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها، والحرص على تتبع أوضاع المنظمة، وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها.
- المتابعة النشطة والمستمرة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه الإدارة لهم من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والعمل على تنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجيتها.
- أداء واجبات أعمالهم بالعناية والجودة المتوقعة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوع والكم والتكلفة والوقت.
- الالتزام الكامل بشروط العمل، من حيث المواعيد والوجود في الأماكن الصحيحة، وإتباع إجراءات العمل في جميع الحالات.
- الإصرار على بذل أقصى الجهود في التعامل مع العملاء، والتأكيد على تقديم أفضل الخدمات لهم، والاستجابة لمطالبهم بقدر ما تسمح به فرص العمل وظروف المنظمة.
- متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة والسعي إلى تطبيق ذلك في مواقع العمل.
- ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى المستويات الإدارية الأعلى، حين يكون من حقهم اتخاذ القرار لحلها.

- تحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه، لتتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة كافة أسبابها.
- رعاية مرؤوسيهم، وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم، والكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وموافاة الإدارة بشكل دائم بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم، وما قد يتطلبه ذلك من تعديلات، سواء في تصميم العمل أو في ظروف العمل ومستلزماته.
- التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بكل جدية.

من مجمل هذه التوجهات التي تمثل مسؤوليات وواجبات العاملين داخل المنظمة نحو إدارتها، بالإضافة إلى واجبات الإدارة نحوهم، تتشكل الظروف الموضوعية المناسبة التي تقدم المنهجية الأفضل لإدارة الموارد البشرية لاستثمارها وتوظيفها، لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وكذلك تحقيق مصالح العاملين بها في آن واحد.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي معاصر لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية

الفصل الثاني
إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي معاصر لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية

المبحث الأول
إدارة الجودة الشاملة: النشأة والتطور

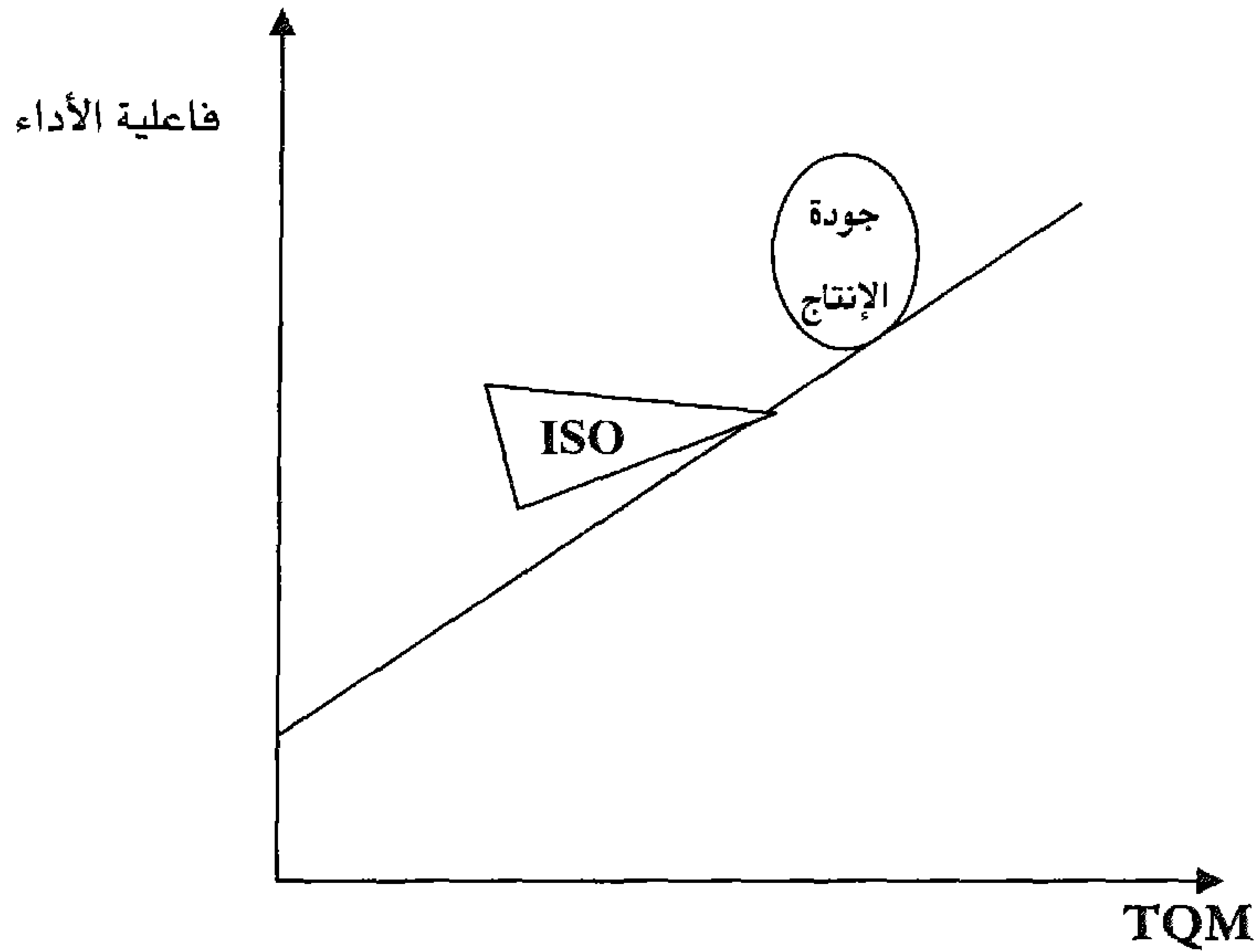
مقدمة في إدارة الجودة:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) كمنهج للإدارة في منتصف القرن العشرين على يد مجموعة من العلماء أمثال ادوارد ديمنج في اليابان، ثم تلاه جوران في الولايات المتحدة وكروزبي فى بريطانيا وتاجوشى في اليابان....وغيرهم.

وإدارة الجودة الشاملة كما يفهم من اسمها هي أسلوب متطور للإدارة بطريقة تكاملية بين كافة مجالات النشاط بالمنظمة، كما تهتم بجودة كل من المنتج والخدمة والعمليات والنظام بالمنظمة. حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على ثقافة كل العاملين بالمنظمة وبذلك فهي تختلف على الايزو ISO.الذي يتعامل مع نظم الإدارة بينما تعنى إدارة الجودة ألشامله بثقافة الأفراد "الموارد البشرية" رغم العلاقة الوطيدة بين كل من إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء وخاصة في المؤسسات الإنتاجية حيث تمثل إدارة الجودة عامل يدفع واقع الإنتاج بشكل متصاعد يبدأ من مستوى فاعلية الأداء، بينما يمثل الايزو ISO دعامة تمنع التصاعد الإنتاجي من التراجع أي تمنع أي نقص في مستوى الجودة يتم تحقيقه كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2 – 1)

يوضح علاقة إدارة الجودة الشاملة بفاعلية الأداء



المصدر: الطائي، حميد عبدالنبي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والآيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 20.

فالايزو نظام للإدارة يضمن استمرار كفاءة وفاعلية الأساليب والسياسات والإجراءات التي ترفع من مستوى الجودة المتحقق جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولذلك تعتبر الجودة ذات أهمية استراتيجية في مختلف المستويات، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة ككل. وتبرز أهمية الجودة في المنظمات من حيث إن هذه المنظمات تتنافس فيما بينها، بهدف زيادة حصتها السوقية، وتقديم خدمات أفضل لزبائنها. لذلك تسعى كل منظمة لتقديم سلع وخدمات أفضل، تتميز بجودة عالية، وذلك لتحقيق جملة من الفوائد والمكاسب، كإرضاء زبائنها والمحافظة عليهم، أو استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال جملة من الإجراءات التي تتخذ في هذا الشأن، باعتبار أن الجودة تشكل عاملاً أساسياً

من بين العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في قرار المستهلك، وهي السعر Price، الجودة Quality، الجاهزية Availability.[1]

يتخذ الزبون قراره وفقاً لدخله وسعر السلعة وجودتها، أي أنه يسعى دائماً للحصول على أفضل جودة بالنسبة للسعر الذي يدفعه، ولذلك فإن المنظمة تحاول دائماً أن تقدم أفضل السلع أو الخدمات، مقابل السعر الذي تستطيع الحصول عليه من إنتاج سلع أو تقديم خدمات بجودة مناسبة، وبذلك تصبح قادرة على أن تكون في وضع تنافسي، على صعيد الجودة، يمكنها من الحصول على حصة سوقية مناسبة، تمكنها من دفع نفقاتها، وضمان بقائها في السوق، والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها. وهذا بالطبع يتوقف على رضا الزبون. ولهذا فإن على المنظمة أن تسعى دائماً، وبكل قوة، للمحافظة على رضاء زبائنها، من خلال المحافظة على مستوى الجودة، ذلك أن الجودة هي أحد العوامل التي تساعدها في اختيار استراتيجية أعمالها وعملياتها. ومن هنا يجب على المنظمة أن تدرك جيداً أن اعتبارات الجودة أصبحت مهمة جداً على مستوى الدولة بأكملها، وذلك بسبب ما يشهده العالم حالياً من تنافس في السوق الدولية، الأمر الذي يحتم على هذه الدول أن تولى جانب الجودة أهمية كبيرة، حيث تمكنها من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، لكي تحقق مزيداً من التطور والتقدم، الأمر الذي يؤدى إلى توفير سلع وخدمات مناسبة، تساهم في سد احتياجات مواطنيها، وتخفف من عواقب الاستيراد واستنزاف الثروة، وتعمل على تراكم رأس المال، و زيادة قدراتها على الدخول في مجال التصدير، باعتبار أن السلع والخدمات ذات الجودة الأعلى تؤدي إلى مبيعات أعلى، ومن ثم إلى اقتصاد قوى. ويعنى الاقتصاد القوى الوفرة في الدخل، والحصول على رأس المال الكافي لتدريب الأفراد وتطوير المنظمات وزيادة حجمها، ومن ثم خلق

(1) العديد، رعد حسن: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق، 2001، ص15

فرص عمل جديدة. لهذا فإن المنظمات بكل الدول التي تطبق نظام الايزو وتهتم بالجودة تستطيع المحافظة على بقائها في الأسواق، ولا تعانى من المشكلات الاقتصادية، وتحافظ على مستوى التوظيف الفعال، ومن ثم ارتفاع مستوى المعيشة فيها. وحيث إن العالم قد أصبح اليوم يعمل في ميدان العولمة والمنافسة الدولية فإن الالتزام بمعايير الايزو وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، أصبح ضرورياً جداً، وذلك لعدة أسباب من أهمها:

1) تزايد أعداد المطالبين بالجودة.
2) تعاظم المنافسة في الأسواق الدولية وتفاقمها.
3) السعي لتحقيق أرباح أفضل.
4) تلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية.

نشأة إدارة الجودة وتطورها:

أولاً- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة:

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة للإدارة إلا حديثاً؛ إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة كباقي الوظائف الأساسية، مثل المشتريات والإنتاج ووظيفة بحوث التسويق والوظيفة الهندسية وغيرها، وأصبحت تحظى باهتمام كبير من قبل رجال الإدارة العليا بالمنظمات خلال مراحل التطور في الفكر الإداري.

فيما يتعلق بإدارة الجودة، نجد الجودة قد مرت، عبر مراحل تطورها المتتابعة، بتطور مستمر وثابت، كان انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات خلال القرن الماضي. ويمكن تقسيم مراحل تطور الجودة إلى أربع مراحل متميزة هي[1]:

---

(1) العديد، رعد حسن، مصدر سبق ذكره، ص 21.

- مرحلة الفحص والمعاينة Inspection
- مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة Statistical Quality Control
- مرحلة توكيد أو ضمان الجودة Quality Assurance
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) التي تسمى أحيانا إدارة الجودة الاستراتيجية Strategic Quality Management.

مرحلة الفحص والمعاينة *Inspection*

تتمثل إدارة الجودة طبقاً لهذا المفهوم في التأكد من أن المخرجات تتم وفقاً لمواصفات تم تحديدها من قبل، وبناء على ذلك تتحدد أهداف مراقبة الجودة فيما يلي[1]:

1) التأكد من أن الإنتاج يتم طبقاً للمواصفات أو المعايير المحددة مسبقاً.

2) التمييز بين الإنتاج طبقاً لدرجة تطابقه أو عدم تطابقه مع المواصفات "التدريج أو التصنيف".

ولتطبيق هذا المفهوم يجب تحديد معايير تمثل مواصفات مناسبة لما يجب أن يكون عليه الإنتاج، ووضع حدود لما يمكن أن يسمح به من انحرافات عن هذه المواصفات القياسية، سواء أكانت هذه الانحرافات سلبية أم ايجابية. وعلى الرغم من أهمية هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة بعض النقاط بشأنها:

1) اهتمت هذه المرحلة بمفهوم المطابقة، وذلك من خلال عمليات الفحص، للتأكد من تطابق الإنتاج مع المواصفات المحددة مسبقاً، واكتشاف الانحرافات في حالة

(1) ISO 8402: Quality management and quality assurance - vovahulary utermatianl standard, ISO , Gneva, 1994, O.12

وجودها. لذا فإن الرقابة في هذه المرحلة تعتبر رقابة علاجية، أكثر منها وقائية، حيث يتم الاهتمام بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها، دون الاهتمام بمنع حدوث أصلاً.

2) تعكس هذه المرحلة مفهوم الجودة الذي يتمشى أساساً مع فلسفة التوجه بالإنتاج أكثر من فلسفة التوجه بالسوق أو العملاء.

مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة *Statistical Quality Control*:

تعتبر هذه المرحلة امتداداً للمرحلة السابقة، وإن اختلفت عنها في الأهداف والأسلوب وذلك كما يلي:

1) أن الهدف الأساسي من رقابة الجودة يتمثل في هذه المرحلة في منع وتفادي الأخطاء قبل حدوثها، وليس مجرد الاكتفاء باكتشاف هذه الأخطاء والعمل على علاجها، حيث يختلف مفهوم تفادي الأخطاء عن فكرة المستويات المقبولة للجودة، وذلك لكونه لا يسمح أصلاً بوجود أخطاء، حيث إن فكرة المستويات المقبولة للجودة تسمح بوجود أخطاء في حدود مقبولة. ومع أن مفهوم تفادي الأخطاء يعنى عدم السماح بوجود أية أخطاء من الأساس، وعلى الرغم من أهمية ذلك، إلا أن بعض المهتمين يرون أن تفادي الأخطاء قد يؤدي إلى زيادة التكاليف، بدلاً من ترشيدها، وخاصة أنه يتطلب تجهيزات وإجراءات قد تكلف المنظمة أكثر من العائد المتوقع (تحليل التكلفة والعائد Cost and benifet analysis)

2) إن رقابة الجودة قد اعتمدت على أكثر من مجرد الفحص لما تم إنتاجه من السلع، والاتجاه أساساً لاستخدام الأساليب الإحصائية.

يلاحظ على مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة ما يلي:

1) على الرغم مما أحدثته هذه المرحلة من تطور في مفهوم الرقابة على الجودة، إلا أنها لا تزال تنظر إلى الجودة من زاوية أنها مفهوم فني، أكثر منه تسويقي، حيث أنها قد اهتمت بمفهوم المطابقة للمواصفات وبتصميم جودة المنتج، لذلك فهي ما زالت تعكس المفهوم الخاص بالمنتج.

2) اهتمت هذه المرحلة كذلك باكتشاف الأخطاء، وتحليل أسبابها، ووضع الحلول لضمان عدم تكرارها. واتسع مفهوم الرقابة على الجودة في محاولة لجعلها رقابة وقائية، لا مجرد رقابة علاجية، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية للجودة، وعدم الاكتفاء بمجرد الفحص لما يتم إنتاجه.

مرحلة توكيد أو ضمان الجودة *Quality Assurance*:

تميزت هذه المرحلة عن سابقتيها بتعمق النظرة نحو مفهوم الجودة، وذلك طبقاً لما تشير إليه مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وهي:

1) قياس أو تقدير تكلفة الجودة، حيث يمثل تقدير تكلفة الجودة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم توكيد أو ضمان الجودة، وذلك وصولاً إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل من المراحل الخاصة بالتصميم والإنتاج والعمليات، لا في مرحلة الرقابة فقط، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي أو تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة، حيث تتمثل تكلفة الجودة في:

- تكاليف الإصلاح.
- تكاليف إعادة التشغيل.
- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم رضائهم.

2) النظرة الشاملة لرقابة الجودة "رقابة الجودة الشاملة": يعبر عن مفهوم رقابة الجودة الشاملة بمصطلح الرقابة على الجودة في كافة أنحاء المنظمة، الذي يركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة، وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع، حتى وصول المنتج إلى الزبون. لذلك فإن تحقيق أهداف رقابة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة العديد من الأقسام والوحدات داخل المنظمة، بما في ذلك الإنتاج والتصميم والفحص والنقل والتوزيع.

من هنا نلاحظ أن مرحلة توكيد وضمان الجودة قد اهتمت بالجودة من زاوية الملائمة للاستخدام إلى جانب المطابقة للمواصفات.

وهكذا من خلال الاستعراض الشامل لمراحل الجودة الثلاث يمكن استخلاص النقاط الآتية:

1) أن مجال الرقابة الخاص بالجودة قد اختلف من مرحلة إلى أخرى، فقد ركزت مرحلة الفحص على مجرد الاهتمام بمطابقة الإنتاج لمواصفات الجودة، بالإضافة إلى علاج الأخطاء إن وجدت (رقابة علاجية)، في حين شملت مرحلة رقابة الجودة كلاً من مرحلتي التصميم والأداء للمنتج. أما مرحلة توكيد وضمان الجودة فقد جاءت لتغطي مجالات أكثر عمقاً للمواصفات وأكثر شمولا، حيث شملت مراحل تصميم المنتج والمطابقة للمواصفات والملاءمة للاستخدام والأداء.

2) أن المراحل الخاصة بمراقبة الجودة تعد مكملة لبعضها البعض، وخاصة أن أياً منها لم تلغِ سابقاتها، بقدر ما أضافت إليها، سواء من حيث العمق أو الشمول.

3) أن مفهوم الجودة في مرحلتي الفحص والرقابة على الجودة كان مفهوماً موجهاً أساساً للمنتج دون الزبون.

4) أن مرحلتي الفحص والرقابة على الجودة تعكس أساساً مفهوماً فنياً (إنتاجيا) للجودة.

5) أن مفهوم الجودة قد أخذ بعداً جديداً مع بداية التوجه بالعميل والاهتمام بجودة أداء المنظمة ككل. ومن هنا ظهر مفهوم رقابة الجودة الشاملة.

6) أن هذه المراحل السابقة تمثل تتابعاً زمنياً لتطور مفهوم الجودة. وهذا يعني أن المنظمة التي تتبنى مرحلة إدارة الجودة الشاملة تفترض أن تكون قد مرت بهذه المراحل الثلاث السابقة.

7) أن مخرجات كل مرحلة من هذه المراحل تمثل مدخلاً للمرحلة التالية لها، أي أن كل مرحلة من هذه المراحل قد تأثرت بسابقتها، ومهدت لما تلاها من مراحل.

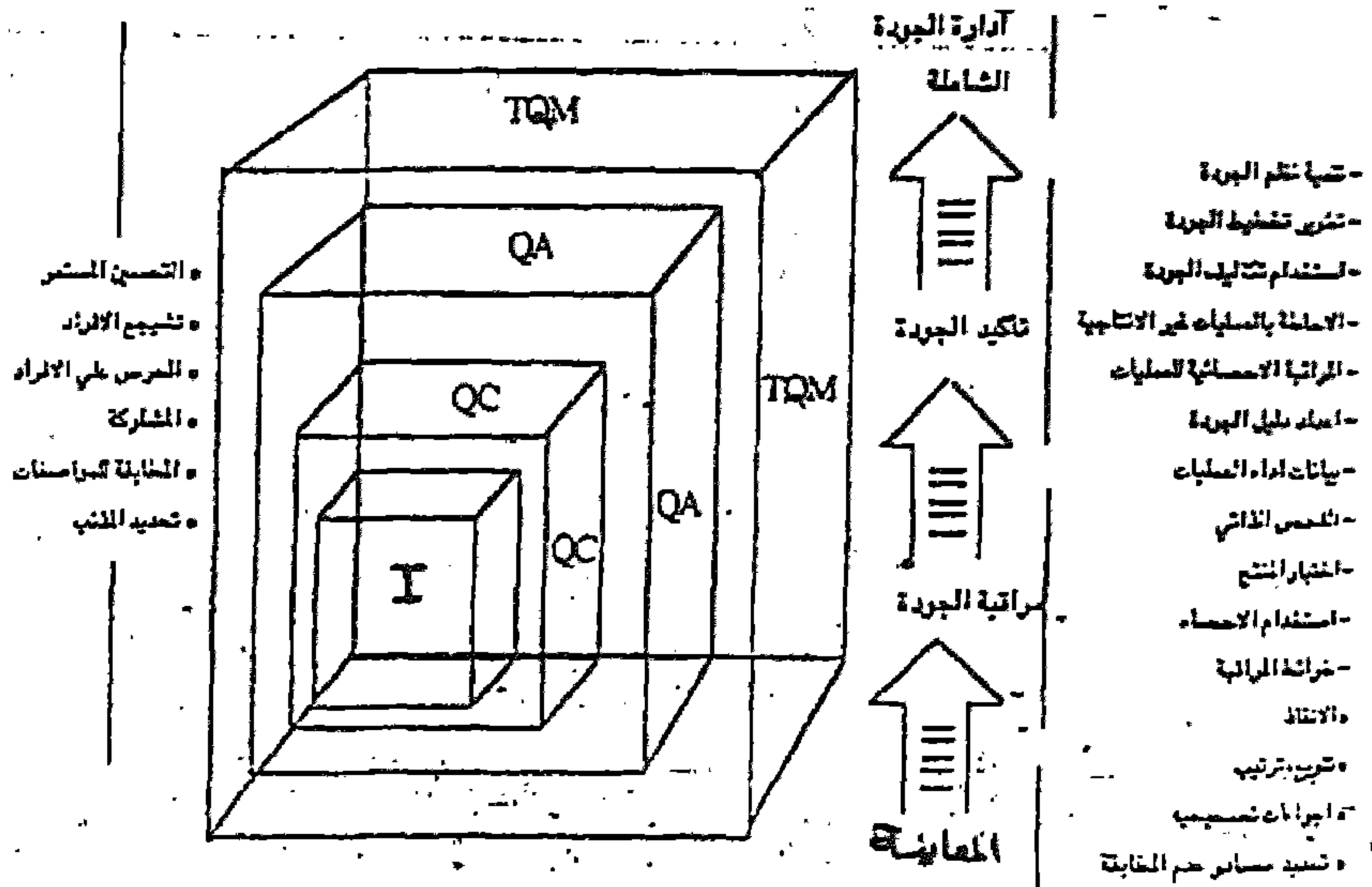
مرحلة إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management(TQM)*

تتميز هذه المرحلة من مراحل تطور الجودة أساساً باعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها. ففي ظل الظروف التنافسية التي شهدتها منظمات الأعمال، كان لابد من السعي لتحقيق التميز والتفوق في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وذلك بهدف ضمان جودة متميزة للمنتج، وبشرط أن يكون الاهتمام بالزبون وتحقيق رغباته هو المحور. ومن هنا فقد اتسمت هذه المرحلة بنظرة أكثر شمولاً، حيث أصبح ينظر إلى كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي على السواء. وطبقاً لهذا المفهوم فقد يكون الزبون أحد الأفراد من قسم آخر داخل المنظمة، كما قد يكون الزبون مؤسسة خارجية تتعامل مع المنظمة، أي أن مفهوم الزبون لم يعد مقصوراً فقط على الزبون المشتري والمستخدم للمنتج (الزبون الخارجي)، بل امتد ليشمل أيضا كل قسم داخل المنظمة يقدم خدمة لقسم آخر (الزبون الداخلي) فكل مرحلة هي زبون للمرحلة السابقة لها.

والملاحظ كذلك أن كل مرحلة من المراحل السابقة قد اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها، ولم تكن منفصلة عنها، فالرقابة الإحصائية مثلاً تتضمن المعاينة، وتوكيد الجودة يتضمن الرقابة الإحصائية للجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن توكيد الجودة. ويوضح الشكل الآتي المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة.

شكل رقم (2 – 2)

المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة



المصدر: العديد رعد حسن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق، 2001، ص 22.

يتضح لنا من الشكل السابق المراحل التي سلكتها مفاهيم إدارة الجودة في تطورها عبر السنوات الماضية، ما يؤكد الاتجاه المستمر نحو التحسين والبعد عن المفاهيم القديمة للجودة، التي لم تتجاوز مهمة التأكد من المواصفات، وتحديد المخالفات ومنعها. كذلك قادت مسيرة تطور الجودة إلى تأكيد مفهوم أساسي لدى الإدارة العليا هو اعتبار الجودة منفعة تنافسية، والقيام بدراستها خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني

تعريف إدارة الجودة الشاملة – أبعادها ومبادئها وعناصرها

مفهوم الجودة الشاملة:

من خلال الاستعراض التاريخي لتطور مفهوم الجودة الشاملة من الضروري تعريف كلمة الجودة تعريفاً علمياً دقيقاً، وتحديد مضمونها، وماذا تعنى بالضبط لدى الأفراد والمنظمات.

تعنى كلمة الجودة لأغلب الناس النوعية العالية high quality. وقد تعددت وتباينت محاولات الكتاب المهتمين بموضوع الجودة لوضع تعريف محدد لمعنى ومضمون هذه العبارة وأبعادها المختلفة. غير أن هذه المهمة ليست يسيرة، بسبب تعدد الجوانب الأساسية للجودة. وفيما يلي نسرد جملة من التعريفات التي تناولت الجودة:

1) عرف العالم J.M. Juram الجودة في سنة 1964م بأنها.[1] (المناسبة للاستعمال fitness for use) وهو ما صار يعرف بتعبير (المطابقة للمواصفات).

2) عرف العالم Philip Grosby الجودة بأنها[2] (المطابقة للمتطلبات)، وقد فرق بين المتطلبات والمواصفات باعتبار أن المواصفات يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحيح.

---

(1) Juram , I. M, and frank M. Gryna: quality planning and analysis, Megraw - hill - INC., New York (3rd, ed) , 1993, P.3.

(2) Hicks, Philip E. Imdustrial engnering management: Anewperspective, (2nd , ed.) , Mc Graw - hill , Inc. , Singapore, 1994, P. 188.

3) عرفت الجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality (ASQ) الجودة بأنها (السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب منها وبالحاجات الضمنية).[1]

4) عرف العالم W.E.Deming الجودة بأنها (التقاء حاجات الزبون الحالية والمستقبلية)، وأن الجودة هي درجة تطابق خصائص وسمات السلعة أو الخدمة مع المتطلبات الموضوعية لتلك السلعة أو الخدمة، بما فيها قابلية الاعتماد (الموثوقية) أو قابلية الصيانة والإصلاح والأمان.[2]

5) عرف العالم Armand V.feigenbaum الجودة بأنها المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، أو عن وجود أي سلعة أو (خدمة) في الاستعمال، تلبى توقعات الزبون.[3]

6) عرف كل من Adam and Ebert الجودة بأنها الدرجة المحددة لأي مواصفات تصميم بالنسبة للسلعة أو الخدمة، بحيث تكون مناسبة لوظيفتها واستعمالها. ودرجة أي سلعة أو خدمة هي أن تطابق مواصفات تصميمها.[4]

7) الجودة هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص للمتطلبات (ISO 9000:2000) وقد تكون المتطلبات مذكورة صراحة أو ضمناً، كما قد تكون اختيارية أو إلزامية.

---

(1) د. فريد زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996، ص 10.

(2) الخبراء العرب ذوي الهندسة والإدارة Team: ندوة سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 14 - 1996/5/16 الاتحاد العربي للأسمنت ومواد البناء، دمشق، 1996، ص 20.

(3) Feigenbaum, Armand V.: Total quality control, (3rd. ed.) Macgram - hill, Inc., sungpore, 1991. p. 7.

(4) Adam , Everette. Jr. , and Ronold J. Ebert: Production and operations management; Concepts , models, and behavior , (5 thed) prentice - hall, Inc., Englewool cliffs, N.J. 1992, P. 47.

وتتعلق المتطلبات بكل ما يلي أو ببعضه: الأداء، القابلية للاستخدام، مدة الاستخدام (الصلاحية)، الأمان، الاقتصادية، الأخلاقية.

مفهوم إدارة الجودة *Quality Management*:

مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية، بهدف تطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، وللمساعدة في مواجهة التحديدات الجديدة، والسعي لكسب رضا الجمهور. وقد حققت المنظمات الإدارية المختلفة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم، وخاصة في بعض الدول المتقدمة. وأضحي مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال عمل الإدارات والمنظمات الحديثة، من خلال ما حققه من نجاحات جديدة. وكنتيجة لذلك فقد زاد اهتمام الباحثين والدارسين به، وقدموا العديد من المساهمات للمساعدة على تبنيه وتطبيقه في مختلف المنظمات. وقد طرحت تعريفات عديدة لهذا المفهوم، يحمل كل منها مفهوماً ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث، وإن كانت تدور كلها في الإطار العام لمفهوم ومعنى إدارة الجودة. وقد قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة هو "القيام بالعمل بالشكل الصحيح، ومن أول مرة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل لمعرفة مدى تحسن الأداء"[1].

كذلك يعرف ستيفن كوهن ورونالد براناد (Stephen K & Ronuld B) الجودة الشاملة بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة، من أجل تحسن الجودة، وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات

---

(1) القطعاني، سالم سعيد، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، محلة التنمية الإدارية، العدد 78، شوال 1413هـ، ابريل 1993، ص 17.

المستفيد، وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"[1].

ويمكن اعتماد تعريف إدارة الجودة بأنها الأنشطة المنسقة لتوجيه ورقابة المنظمة في مجال الجودة.[2]

التعريف بإدارة الجودة الشاملة:

تعنى إدارة الجودة الشاملة أن الجودة مسؤولية مشتركة وموزعة بين كافة الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية داخل المنظمة. لذلك فإن إنشاء نظام لإدارة الجودة الشاملة يتطلب التركيز على جميع هذه الإدارات والأقسام والوحدات. يمكن كذلك وصف إدارة الجودة الشاملة بأنها العملية التي تتكون من خلالها رؤية المنظمة، حتى تكون أكثر فاعليه. وتتكون إدارة الجودة الشاملة من مجموعة مبادئ يتم تحقيقها في الواقع، باستخدام الأساليب الفنية والأدوات الأكثر تحديداً وتركيزاً، بالإضافة إلى التزام إدارة الجودة باستمرارية اتخاذ القرارات التي تحقق التحسين المستمر. كما أنها تتعرف على تحديات التغيير الضروري لضمان هذا التحسين ولتحقيق المنافسة.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية، تكافح لتحقيق الاستعمال الأفضل لجميع الموارد والفرص المتاحة، من خلال طرق تحسين معينة. وهي بذلك تشكل الاستراتيجية الأساسية لتحسين الأعمال. ومن المتوقع، بل من المؤكد، أن تكون معجزة إدارية في المستقبل القريب، بسبب أهميتها للكفاءة والتنافسية معاً. وبانتهاج أسلوب الجودة الشاملة تستطيع المنظمات إجراء التغيرات الأساسية في أداء أعمالها، وفقاً للتغيرات التي تصيب الأسواق العالمية. وبذلك تصبح المنظمات قادرة على مواجهة

---

(1) الهيجان، عبد الرحمن، " منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، رجب 1415 هـ، ديسمبر 1994، ص 412.

(2) http://www.iqd.com/hoshim_def.net

التهديدات، وكذلك اغتنام الفرص التي تنشأ في الأسواق العالمية، إذا عملت وفقاً لأسلوب الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) هي تعزيز للأسلوب التقليدي لأداء الأعمال، بهدف ضمان البقاء والسيطرة في الأسواق التنافسية العالمية. وإدارة الجودة الشاملة عبارة عن فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز، الذي يعبر عن التفسير الحقيقي لهذا المصطلح، الذي يتكون من ثلاث كلمات أساسية هي: [1]

- الإدارة Management وهى فن أو أساليب وطرق المناولة والمراقبة والتوجيه.
- الجودة Quality بمعنى درجة امتياز السلعة أو الخدمة.
- الشاملة Total وهى تعبر عن المفهوم الكلى والشمولي للجودة وليس الجزئي.

وبالرغم من تعدد وتنوع التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك من بينها ما يتصف بالموضوعية والشمول، مثل:

- إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون.[2]
- إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة مختلفة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل الصحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعليه عالية وبأقصر وقت.

ويلاحظ أن كلا التعريفين يصفان جانباً من جوانب إدارة الجودة الشاملة، ولا يغطيان المفهوم الكامل.

---

(1) Besterfield, dale H. quality control , prentsice - Hall international , Inc., (5th. ed) , N, J, 1998, p. 457.
(2) Drummond, Helga: the T. Q. M movement: what total quality management is really all about, UBS, Delhi, 1992, p.13

وقد عرف آرثر Arthur الجودة على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهى مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة، التي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين، وأهميه المقاييس الإحصائية، وهى تغيير مستمر من الإدارة فيما يخص النتائج. إضافة إلى تفهم الإدارة للطرائق التحليلية التي تعود لعملية التحسين المستمر، التي تؤدى بدورها إلى تخفيض التكلفة.[1] إن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر للمنظمة، وهى تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.

1- تعريف وزاره الدفاع الأمريكية *Department Of Defense (DOD):*

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد الأساس لمنظمة مستمرة في التحسين. ويمكن اعتبار استراتيجية التحسين المستمر مرادفاً لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة. وتستخدم إدارة الجودة الشاملة الطرق الكمية والموارد البشرية لتحسين الموارد والخدمات المقدمة للمنظمة وجميع العمليات داخلها، بالإضافة إلى الوصول إلى الدرجة المحددة التي ينبغي أن تلبى عندها احتياجات الزبائن الآن وفي المستقبل.

وتوظف إدارة الجودة الشاملة، بشكل متكامل، الأساليب الإدارية الأساسية، وجهود التحسين الحالية، والأساليب الفنية في إطار مدخل نظامي يركز على التحسين المستمر.

---

(1) زين الدين، فريد: إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية، دراسة تطبيقية على شركة الشرقية للغزل والنسيج، مجلة البحوث التجارية، 1994، ص 26.

2- **تعريف جوزيف جوران *J.M.Juram*:**

إدارة الجودة الشاملة هي نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق إمتاع العملاء، يمنح سلطات للعاملين، ويحقق إيرادات أعلى وتكلفة اقل للمنظمة.

3- **تعريف "ميشل ميلاتوفيتش" *Michael E.Milutovich*:**

إدارة الجودة الشاملة هي طريقة تحسين العمليات وتحقيق أهداف الجودة والإنتاجية، دون إضافة موارد جديدة، أي بالاعتماد على الإدارة الداخلية والذاتية للعاملين، فهي استراتيجية تحويلية تنظيمية.

إدارة الجودة الشاملة هي نظام هيكلي لإرضاء كل من الزبائن الداخليين والخارجيين وكذلك الموردين، بتغيير ثقافة المنظمة، لتحقيق البيئة المتكاملة والتحسين المستمر، من خلال أنشطة التحسين والتطوير ودوائر الصيانة.[1]

4- **تعريف عام:**

في ضوء ما تقدم يمكن اعتماد التعريف التالي: إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية للتحسين المستمر للأداء، على جميع مستويات المنظمة، وفي جميع مجالات المسؤولية، وهي تجمع بين الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسين الحالية والأساليب الفنية الخاصة، في إطار بناء نظام مركزي في التحسين المستمر لجميع العمليات.

وبمعنى أوسع تعتبر إدارة الجودة الشاملة تعزيزاً لجميع النشاطات المتعلقة بالجودة، حيث يبدأ الالتزام الكلى بالجودة من قمة الهرم الإداري "المدير العام أو "مجلس الإدارة"، ثم يمتد إلى قاعدة الهرم، حتى يشمل كامل المنظمة. وهي بذلك

---

(1) Integrated quality Dynamics
http://www.iqd.com/hoshim_det.htm

تغطي جميع الأقسام والأنشطة، لضمان أن ينجز العمل كله وفقاً للهدف المبدئي لتحسين الجودة.[1]

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة لتحسين كل من الجودة والإنتاجية معاً، وأنها تمتاز بذلك عن إدارة الجودة التقليدية. ولكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة فإنها تتطلب مفاهيم أساسية أهمها: [2]

- التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم المطلوب، والمشاركة في جميع برامج الجودة، من تحديد أهداف الجودة، وإقرار برنامج تحسين الجودة السنوي، ومشاركة المديرين في فرق تحسين الجودة.
- التركيز على كل من الزبون الداخلي والخارجي، وهذا هو الأساس للوصول إلى تحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحقيق إرضاء الزبائن، وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية. ويتم ذلك من خلال إيلاء الأهمية اللازمة للإصغاء لصوت الزبائن، والاستماع لملاحظاتهم، والاهتمام بها، وأخذها في الاعتبار، عند توكيد جودة التصميم. والعمل بشكل صحيح ومستمر وفي جميع أقسام المنظمة، بهدف تحقيق رغبات الزبون ومتطلباته.
- الاستخدام الفعال لكامل القوى العاملة، وذلك باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة. لذلك يجب إعداد برامج تدريبية لجميع الأفراد على طرائق وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وتقنيات الرقابة الإحصائية للعمليات وطرائق التحسين. ويجب كذلك العمل على خلق ثقافة لدى الجميع بأن مهمة كل فرد ليست مجرد أدائه عمله، وأن تحسين العملية باستمرار هو من أهم أهداف المنظمة.

---

(1) النجار، فريد مجلة المدير العربي العدد 146 أبريل 1999 ص 83

(2) Besterfield , Dale. and others: total quality management , op.cite. pp.3.4.

- التحسين المستمر للعمل والإنتاجية: العمل وبشكل فعال ومستمر بهدف تحسين كل الأعمال والعمليات الإنتاجية ومشاريع تحسين الجودة المتمثلة، من حيث زمن التسليم، وكفاية الطلب، وتخفيض نسبة الأخطاء، وتحقيق رضا الزبون، وتخفيض الخردة، وتخفيض تكاليف المسؤولية القانونية، وزيادة قابلية الاعتماد للسلعة أو الخدمة، والطرائق الفنية مثل: الرقابة الإحصائية للعملية، والعمليات الهندسية، والتمييز التنافسي، ونشر ثقافة الجودة والايزو 9000.

- معاملة الموردين كشركاء: يجب أن تطور العلاقة بين المورد والمنظمة بشكل قوي، لأن كلا منهما يعتمد في نجاحه وتحقيق ربحه على جودة سلعته أو خدمته. لذلك يجب أن يتم التركيز على الجودة وتكاليف دورة حياة السلعة، بدلاً من السعر. وكلما قل عدد الموردين، ظهرت علاقة حقيقية بينهم وبين المنظمة.

- تحديد مقاييس أداء العمليات: يجب اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لضمان تحديد قياس الأداء في المنظمة، مثل زمن الجاهزية، ونسبة عدم التطابق، والغياب، ودرجة رضا الزبون، لجميع المجالات الوظيفية. ويجب أن تبلغ هذه المقاييس لكل شخص بالمنظمة. وتعد البيانات الكمية ضرورية لقياس نشاط تحسين الجودة واتجاهاته. إن هدف إدارة الجودة الشاملة هو توفير جودة السلعة أو الخدمة للزبائن، الذي يؤدى إلى زيادة الإنتاجية، وخفض التكلفة، مع الجودة الأعلى والسعر المنخفض، ومن ثم تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق العالمية، وزيادة الحصة السوقية. وبذلك تمكن هذه الأعمال المنظمة من تحقيق أهدافها في الربح والنمو، الذي يؤدى بها إلى خلق قوى عاملة مستقرة آمنة، تتمتع بدرجة عالية من الرضا عن العمل.

وقد صار الاهتمام العام بالجودة يتزايد بشكل كبير، نتيجة التغيرات الاقتصادية والمحلية والسياسية، حتى أن المحافظة وتحقيق المستويات المرضية لرضا الزبون، مع جودة عالية للسلع والخدمات، تصبح اليوم محددات أساسية للصحة والنمو والحياة، وتصبح الجودة دليلاً أساسياً على التطور والتطبيق الناجح للبرامج الهندسية والإدارية، بهدف تحقيق الأهداف الرئيسة للعمل.

نخلص مما سبق إلى ما يلي:

1) أن إدارة الجودة الشاملة عملية شاملة ومتكاملة على مستوى الشركة، باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة عملية منتظمة مرتبطة بالزبون. لذلك يجب أن تطبق بشكل كامل في جميع مواقع العمل في الشركة، ويجب كذلك أن تتكامل مع الموردين.

2) الجودة هي ما يقوله ويفصح عنه الزبون. إن ما يعلن عنه الزبون هو الأساس، فالجودة ليست ما يقوله المهندس أو المسوق أو التاجر، وإنما هي إدراك الزبون وملاحظاته المعلنة والضمنية.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

في السنوات الأخيرة أصبحت الحاجة ماسة إلى معالجة الجودة من مفهوم أكثر شمولاً، يأخذ في الاعتبار تحقيق أهداف الزبائن من ناحية، والمنظمة ككل من ناحية أخرى. وهناك عده وجهات نظر تناولت مفهوم الجودة الشاملة وأهم الأبعاد المرتبطة به. وبمراجعة جهود الباحثين في مجال تحديد المقصود بإدارة الجودة الشاملة يمكن الإشارة إلى أهمية التمييز بين اتجاهات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة:

1) المفهوم الفلسفي:

ينظر هذا المفهوم إلى إدارة الجودة الشاملة من زاوية أنها مفهوم فلسفي[1]. ويتمحور هذا البعد لإدارة الجودة حول اعتبارها "فلسفة إدارية"، أو اتجاهاً فكرياً يحكم توجيهات الأداء بالمنظمة. وفي توضيحه لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يشير LAWLER إلى أنها فلسفة إدارية تؤكد على ضرورة إدارة المنظمة بطريقة تؤدي إلى التفوق في أداء المنظمة ككل.[2] ويؤكد كل من SINILAIR ERICKSON COLLIN هذا المفهوم عند تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية" تؤكد على أهمية مقابلة رغبات الزبائن بدقة، وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة منذ البداية، وإدراك أهمية التميز في الأداء، تحقيقاً لأهداف المنظمة، لتصبح بذلك جزءاً من الثقافة الخاصة للمنظمة[3].

2) المفهوم الاستراتيجي:

ترتبط إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها مفهوماً استراتيجياً، بتحقيق أهداف طويلة المدى، من خلال تحقيق سياسات وتصرفات تنعكس في النهاية على تحقيق أفضل إشباع ممكن لاحتياجات ورغبات الزبائن. وتوضيحاً لذلك يؤكد HARDI في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة على أنها تعد بمثابة استراتيجية للتميز في الأداء، عبر توجيه جميع العاملين لتحقيق رضا الزبائن وإشباع احتياجاتهم، وذلك بأقل

---

(1) S. caudran. "keys to starting a tqm program - Personal jourmal. vol. 72 No. 2 1993 pp. 25 - 34.

(2) R.M. Grant. R. shani. and R. lrishmun " Tqms challenge to management theory and pratice" sloan Management Review Vol. 35 No 2 1994. pp. 25 - 35

(3) J. Sinclair and D. Collins." Towards quality culture " international juranl of quality & reliability management., vol. 11 No 5 1994. pp. 19-29 –
T.L rickson. " Beyond TQM: Greating the High pergormance Busioness". management review vol 18 no 7 - 1993. pp. 58. 61

تكلفة ممكنة.[1] ويتفق KERN مع هذا المفهوم، فالجودة الشاملة، من وجهة نظره، لا تخرج عن كونها مفهوماً استراتيجياً، يتطلب ضرورة تحديد أهداف استراتيجية، ترتبط في جانب منها بتحقيق أهداف المنظمة، وفي الجانب الآخر بتحقيق أهداف الزبائن.

وطبقاً لهذا التعريف تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية لتحقيق التميز في الأداء الكلي للمنظمة، وما يقتضيه ذلك من تطوير في السياسات والخطط والبرامج.[2] وفي الاتجاه نفسه يشير كل من POTCHIN & OAKLAND وكذلك كل من HARDIE, MANNA&KEHOE إلى أن الجودة الشاملة تعبر بدرجة أساسية عن فكر استراتيجي موجه لتحقيق التميز في الأداء، من خلال التميز في المنافسة، وتحقيق رضا الزبائن.[3]

3) المفهوم القياسي:

تعبر إدارة الجودة الشاملة، من وجهة النظر هذه، عن الأبعاد القياسية. ويرتبط ذلك بمدى توفر مقاييس لتحديد مدى النجاح في تحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة، المتمثل في التميز في أداء المنظمة ككل، وتحقيق رضا الزبائن. وهنا تشير عدد من الدراسات إلى ضرورة توفر مجموعة من المقاييس، صيغت ضمن نموذجين، يعتبران من أبرز النماذج التي قدمت في هذا الصدد، وذلك بناء على الممارسات الفعليه لقياس مدى فاعليه ونجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة. هذان النموذجان هما: نموذج جائزة

(1) N. Hardie " towards a better understanding of TQM. " International Journal of quality & relialitiy management. Vol. 11 No. 4 1994 pp. 53- 63

(2) J. P. Kerm. " Toard total Quality markting " quality progress.. Jamaury 1993. pp. 39 -42

(3) J.A.Dotchin and J.S.oak land " TQM in service. Understanding and classifying services. Part 1. " International Journal of Quality & Reliability management. Vol 11 No. 3 1993. pp 26.

بالدرج THE BALDRIGE AWARD MODEL، نموذج الجائزة الأوروبية THE EUROPEAN QUALITY AWARD. وقد قدم نموذج جائزة بالدرج سبعة عناصر أساسية للحكم على مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها، هي التالية:

1) القيادة.

2) المعلومات.

3) التخطيط الاستراتيجي للجودة.

4) الاستفادة من الموارد البشرية.

5) برامج ضمان جودة السلع والخدمات.

6) نتائج الجودة.

7) رضاء الزبائن.

يشير العرض السابق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي:

أ) أن هناك العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، تشير كل مجموعة منها إلى بعد أو أكثر من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

ب) أظهرت بعض التعريفات لإدارة الجودة الشاملة مفهوماً فلسفياً، بينما أظهرت بعض التعريفات الأخرى مفهوماً استراتيجيا لها. ومن جانب آخر مالت مجموعة أخرى إلى تحديد مجموعة من العناصر، اعتبرتها أبعاداً قياسية لتحديد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها الرئيسة، التي تتمحور حول تحقيق التميز في الأداء ككل وإرضاء الزبائن.

ويرى الباحث أن هذه التعريفات كلها متكاملة، وأن كلاً منها يصف جانباً مهماً للمفهوم.

أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قدمت التعريفات العديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، عبر كل من المفهوم الفلسفي والمفهوم الاستراتيجي، وكذلك مقاييس نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها، عدداً من الأبعاد على النحو التالي:-

أولاً ـ الأبعاد الفلسفية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

ارتبطت هذه الأبعاد بشكل أساسي بإسهامات الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة، وخاصة أن المفهوم الفلسفي للجودة بمعناه الشامل إنما يرتبط باتجاهات فكرية مترابطة. من أبرز هؤلاء الرواد ديمنج Deming وجوران Juran وإشيكاوا Ishikawa وجروسبي Grospy. نستعرض فيما يلي أبرز إسهاماتهم.

أ) **ديمنج** DEMING:

يعد ديمنج من الأوائل الذين أسهموا فكرياً في تطوير أبعاد الفكر الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة. وقد اهتم بتطبيق المنهج الإحصائي في الرقابة على الجودة، نظراً لكونه متخصصاً في علم الإحصاء، واعتبر ذلك بديلاً عن الاعتماد على أساليب الفحص الشامل. وقد نادى كذلك بتغيير ثقافة العمل بالمنظمة ككل، بالشكل الذي يدعم قدرتها على المنافسة والتفوق في الأداء ككل، واهتم برفع كفاءة العاملين، وتدعيم العمل بروح الفريق.[1]

(1) We... Deming. out of the crisis quality. Periodicity and competitive position. (Cambridge: Cambridge University press). 1986. pp. 18-22

وقد اشترط ديمنج لضمان النجاح تطبيق نقاط الإدارة الأربع عشرة Fourteen Points For Management كلها، التي قدمت كبداية ممتازة لأي برنامج للجودة. وهذه النقاط هي:[1]

1) تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويحتاج إلى شمولية تحسين الجودة، ويجب أن تكون لدى الإدارة رؤية طويلة المدى مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات.

2) التكيف مع الفلسفة الجديدة: نحن نعيش الآن في عصر اقتصادي جديد: لم نعد قادرين على الاستمرار في قبول وجود تأخير في الإنجاز، أو أخطاء أو عيوب في الأداء البشري. وقد أوجدت المنافسة العالمية منافسين جدداً، كما أوجدت وسائل مختلفة للحصول على مزايا تنافسية. ويتوقع العملاء الآن من المنتجين أن يمدوا السوق بما هو ممتاز.

3) توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة: وبدلاً من ذلك تستخدم المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة. وأي شيء أقل من ذلك يكون مكلفاً، ويرفع السعر على المستهلك. ابحث عن طريقة يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسببات الانحرافات في داخل العملية، ثم حاول تحسين العملية من خلال فرق العمل ومساهمة الموظفين.

4) التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال بطاقة السعر: إن السعر لا يتساوى بالضرورة مع التكلفة. ويمكن للسعر المنخفض بشكل أساسي أن يتحول بسهوله إلى تكلفة أعلى للمستهلك، بعد أخذ باقي التكاليف في الاعتبار.

---

(1) الصرن، رعد حسن، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم أسرار الجودة، دار علاء الدين دمشق سوريا، 2001، ص 63.

5) التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: إن من وظائف الإدارة التعامل باستمرار مع النظام، لاكتشاف المشاكل وإتاحة الفرص لحلها. وهناك مصدران فقط للمشاكل هما: العمليات والناس. ويقول ديمنج إن 15٪ فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون، ويرجع الباقي للعمليات.

6) إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: يجب تركيز التدريب على مكان العمل، وعلى تصحيح انحرافات العمليات. وأي إجراء أقل من ذلك يكون حلاً مؤقتاً فقط. وبالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقياً لكل أداة من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات SPC.

7) تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: يتسبب كفاح القائمين بالإشراف في سبيل تحقيق الجودة في تأخير العمل، بأكثر مما يسببه زيادة عدد صغار المديرين. ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض. يجب أن يركز على المشاركة مع المشرف في تحسين رقابة العمليات.

8) إبعاد الخوف: لا يمكن إنجاز عمل فعال في وجود الخوف من السخرية أو العقاب. ويجب تشجيع الاتصالات لكي تكون في اتجاهين، كما يجب إتمام التغذية المرتدة من المهندس إلى المدير الفني، إلى المهندس. وأساس التحسين المستمر للعمليات هو التعاون والعمل كفريق في كل المستويات، مع اقتسام الأهداف والحوافز بين كل من المهندس والمدير الفني.

9) إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: التغذية المرتدة والتغذية المرتدة والتغذية المرتدة. الاتصالات والاتصالات والاتصالات. عندما يتوزع العمل بين إدارات مختلفة، وينتج عن وجود الاتصالات إزالة العوائق بين هذه الإدارات، يحدث التعاون بينها.

10) تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك من وسائل الضغط، وسوف يحدث تحسين في العمليات، نتيجة لمساهمة الموظفين، عندما يطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة، عن طريق الإدارة. ويجب تشجيعهم عن طريق المبادرة الفردية للمهندسين.

11) تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والتركيز، بدلاً من ذلك، على تكوين سلوك الفريق داخل العمل. إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده، سوف تنتج في النهاية مؤدياً رديئاً للعمل، وتخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء.

12) تنمية العوائق الموجودة بين المهندس وبين حقه في أن يفخر بعمله: عندما تسود روح الفريق جو العمل وتستمر، فإن الموظف سوف يعرف تماما ما هو متوقع منه، ويجب أن تكون الاتصالات بين قوة العمل والإدارة عند حدها الأقصى، وأن يكون رضا المهندس عن عمله على أعلى مستوى.

13) تأسيس برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب، وذلك لتمكين كل موظف من العمل ضمن فريق من الأنداد. ويتحقق ذلك من خلال التعليم، ويقود الى الاحتفاظ بالكرامة والرضا في محيط العمل.

14) تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير، وينظر إلى هؤلاء المهندسين الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على تطوير السياسات على أنهم منشؤو النظام. وتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء. ويستمر تطبيق الطريقتين معاً لفترة من الوقت، ثم يتم بعدها تنمية الطريقة القديمة.

كذلك لخص ديمنج نقده للإدارة في خمسة أمراض قاتلة للعمليات Five Deadly Diseases، ويرى أن وجود هذه الأنشطة بالمنظمة من علامات المرض التي تطيح بها في النهاية.

أمراض ديمنج الخمسة المميتة:

1) عدم ثبات الغرض من المنظمة.

2) التركيز على الربح السريع.

3) تقسيم الأداء باستخدام نظام أخلاقي (مدرسي أو المراجعة السنوية) في نهاية السنة.

4) عدم ثبات الإدارة.

5) الإدارة باستخدام الأرقام المشاهدة فقط.

ب) جوران JURAN:

كان من أهم ما قدمه JURAN للمنظور الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة ما يلي[1]:

1) تطوير "المفهوم الموسع للعميل": وذلك من خلال تقسيم الزبائن إلى زبائن خارجيين External Customer، ويقصد بهم كل من يتعامل أو يتأثر بمنتجات المنظمة، وإن لم يكن عضواً بها، وزبائن داخليين Internal Customers، ويقصد بهم كل من يعمل بالمنظمة وينتمي إليها عضوياً.

---

(1) الدرادكة، مأمون، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 48.

2) ثلاثية جوران للعملية الإدارية The Juran Trilogy Of Management Proesses وتشمل الأبعاد الثلاثة التالية:

- تخطيط الجودة: ويتضمن ما يلي:
  - تحليل احتياجات الزبائن.
  - تحديد خصائص المنتج الذي سيفي بهذه الاحتياجات.
  - تطوير العمليات القادرة على توفير المنتج بهذه الخصائص.
- مراقبة الجودة: حيث قسم JURAN هذا البعد إلى ثلاث مراحل هي:
  - تقييم الأداء الحالي.
  - مقارنة الأداء الحالي بالأهداف المخططة.
  - اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.
- التحسين المستمر للجودة: يرى JURAN ضرورة استمرارية عملية التحسين في الأداء، وذلك على مستوى المنظمة ككل وأقسامها وإداراتها كل على حدة.

ج) إشيكاوا ISHIKAWA:

تركزت أهم إسهاماته في تطوير مفهوم حلقات الجودة QUALITY CIRCLES، الذي يرتكز على مجموعات صغيرة من العمال، تتراوح ما بين 4 – 7 عمال، على أن يكون انضمامهم تطوعياً، وذلك للتعرف على المشاكل التي يواجهونها في العمل، واقتراح الحلول، بهدف تطوير وتحسين الأداء[1].

---

(1) مصطفى، أحمد سعيد، إدارة الجودة الشاملة والآيزو، الناشر المؤلف، القاهرة، 2004، ص26.

د) كروسبي CROSBY:

تركزت إسهامات CROSBY في البعد الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي[1]:

1) تطوير مفهوم ZERO DEFECT في محاولة لمنع الأخطاء.

2) تأكيد ضرورة تطوير معايير لقياس التكلفة الإجمالية للجودة.

من الاستعراض السابق يمكن استخلاص مجموعة من النتائج من أهمها:

1) تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة فلسفة أو طريقة تفكير إدارية، تهدف لتحقيق التفوق والتميز في جودة أداء المنظمة ككل.

2) أن توجيه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Orientation طبقا لأبعادها الفلسفية يجب أن يكون نحو تحقيق التمييز والتحسين المستمر في الأداء. ومن ثم فهناك ضرورة لوجود تكامل وتنسيق بين كافة وحدات العمل المختلفة بالمنظمة.

3) أن أحد المتطلبات الرئيسة لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يجب أن يدور حول الجودة بمفهومها الشامل، انطلاقاً من إرضاء الزبائن والعمل على تحقيق احتياجاتهم.

4) يؤكد البعد الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة على أن الجودة هي مسؤولية كل من يعمل بالمنظمة، بصرف النظر عن موقع عمله.

---

(1) مصطفى، أحمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

5) الاهتمام والتركيز على مفهوم Zero Defect وضرورة أداء العمل صحيحاً من أول مرة، وفي كل مرة.

6) التركيز على مفهوم الرقابة الوقائية وليس مجرد الرقابة العلاجية Preventive . Detective

7) يؤكد البعد الفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الاهتمام بمفهومات أداء العمل الجماعي المرتبط بروح الفريق والبعد عن الفردية.

8) أن مصطلح الشاملة في مفهوم إدارة الجودة يقصد به الآتي:

- جودة أداء كل الوظائف والعمليات.
- جودة إعداد وتصميم كل البرامج.
- جودة توفير واستخدام الموارد.

ومن هنا يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة فلسفة توجه الاهتمام نحو ما يطلق عليه "ثقافة تنظيمية" موجهة بالزبون. و قد أشار إليها عدد من الكتاب باعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات غير الرسمية، تشكل القواعد الأساسية لما هو متوقع من العاملين، وما يمكن أن يتوقعوه من المنظمة.[1]

إن الثقافة التنظيمية بالمنظمة تشبه الشخصية بالنسبة للفرد، ومن ثم فهي بمثابة فكرة مشتركة ومجموعة من المدركات التي تنظم وتوجه أنماط السلوك في المنظمات. كما أنها تعد بمثابة عامل محفز أو مثبط للسلوك الفردي والجماعي

(1) C.A. Reeves. and Bedmer. " Defining Quality Altermatiers and Implications ". Academy of management review > Vol 19 No. 3. 1995. pp. 419

داخل المنظمة. أي أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل ومكافأة العاملين.[1]

ثانياً ـ الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ترتبط الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدد من القضايا، كما أشار إلى ذلك الكثير من المهتمين بهذا المجال. نذكر منها نموذج التحسين المستمر للعملية Contniuous Improvement Process Model كما أوضحه The Logistics Mangment Institutes، من خلال مجموعة من العناصر التي تشكل إطار التحسين المستمر والتميز في الأداء على النحو التالي:[2]

أ) وضوح الرؤى والتعريفات Envisioning

التي تشير إلى أهمية إعداد رسالة المنظمة وأهدافها Mission & Goals وترسيخ وعي فردي وجماعي بأهداف إداره الجودة.

ب) توفير الإمكانيات Enabling

وهى العملية التي يتم من خلالها مساعده المنظمة على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال تنمية التزام الإدارة العليا بخلق بيئة مواتية، تدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكافة الموارد المادية والبشرية.

---

(1) N. Wojcileeh. and F.C domial. " Lesson learmel from unsuccessful transgerd of management technigues: cultural I mpediments to the transfer of TQM practices " Imternational journal of management. Vol 14. No. 1.1997 pp. 29 - 39.
- P… Atkmson.. " Creating ualture change " management services. No Vember. 1990 pp. 30 - 35

(2) A.. Cunasekaran. S.K. - and T. Martikainen. " TQ<: Anew prespective for improving quality and periodicity". international journal of quality & reliability management. Vol. 15 No 8 1998 pp. 647-968.

ج) التركيز Focusing

بمعنى تركيز جهود التميز في الأداء والتحسين المستمر فيه، بالشكل الذي يؤدي إلى إمكانية الانتقال من العموميات إلى التفاصيل، أي الانتقال من الأهداف العامة إلى الأهداف التفصيلية، بهدف تحقيق رضاء الزبون باعتباره أحد الأهداف المهمة.

د) التحسين Improvment

والمقصود هنا التوجه نحو تحسين الأداء للمنظمة ككل، والاهتمام بإرضاء رغبات الزبائن وإشباعها، وتحقيق رسالة المنظمة.

هـ) التعليم والتدريب Learning & Training

يعتبر الاهتمام بتعليم وتدريب العاملين بالمنظمة من العناصر الرئيسة لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها. ويؤدى ذلك إلى ضمان إمداد العاملين بالقدر الكافي من المعرفة والقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة.

يتضح مما سبق أن الأبعاد الاستراتيجية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تتطلب ضرورة توفير الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة. خاصة فيما يتعلق بمفهوم التحسين والتميز المستمر في الأداء. ويمثل ذلك محور إدارة الجودة الشاملة. ويتطلب كذلك أهمية وضوح الرؤى فيما يتعلق بماهية الرسالة الأساسية للمنظمة، بالإضافة إلى النظرة طويلة الأجل وكيفية تحقيقها، التي تؤدى بالنتيجة إلى زيادة فرص المنظمة في تحقيق أهدافها.

ثالثا ـ الأبعاد القياسية والتطبيقية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة ببعديه الفلسفي والاستراتيجي يقتضى، من جهة، ضرورة توفر مجموعة من متطلبات التطبيق، ومن جهة أخر ضرورة توفر مجموعة من المقاييس لتحديد مدى نجاح وفاعليه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها.

مما تقدم نستطيع توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم أبعادها بالاتي[1]:

1) يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إحدى النتائج المهمة لتطوير الفكر الإداري، وإن كان قد نما وتطور من خلال أفكار مجموعة من الرواد الأوائل، أمثال Deming ديمنج، Crosby كروسبى، Juran جوران.

2) يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة ملائماً وحيوياً للمنظمات، وخاصة مع التحول في مفاهيم الجودة والمنافسة والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحالية.

3) هناك العديد من التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكل منها يعرض لبعد أو أكثر من أبعاد هذا المفهوم.

4) هناك ثلاثة أبعاد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- البعد الفلسفي.
- البعد الاستراتيجي.
- البعد التطبيقي والقياسي.

5) تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على محور مهم هو أن تكون كافة أنشطة المنظمة موجهة بالعميل Customer Orientation وذلك بمفهومه الواسع، الذي يضم كلاً من العملاء الداخليين والخارجيين.

6) يهتم البعد الفلسفي لإدارة الجودة ألشاملة بإسهامات الرواد الأوائل في مجال الجودة، وكذلك يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة بمثابة فلسفة أو طريقة تفكير إدارية، تهدف لتحقيق التقويم والتمييز في أداء المنظمة ككل.

---

(1) أحمد فهمي جلال، استراتيجية الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ص 60 – 65.

7) يؤكد البعد الاستراتيجي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على ضرورة توفر فكر استراتيجي للإدارة، وكذلك وضوح الرؤى لماهية المهمة الأساسية للمنظمة، وتطوير البرامج والسياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

8) يرتبط البعد التطبيقي والقياسي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بضرورة توفر قدر من المقاييس لتحديد مدى النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

9) إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ذو منظورين: المنظور الخارجي، الذي يهتم بعملاء المنظمة الخارجيين، والمنظور الداخلي، الذي يهتم بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا والميل التنظيمي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بعد أن استقر مفهوم إدارة الجودة في الأذهان، وحظي بإجماع المشتغلين والكتاب على أهميته، ظهرت الحاجة إلى إتمام التأصيل العلمي للموضوع، وانعكس ذلك على أنشطة المثقفين والدارسين وكذلك المنظمات المحلية والدولية. وقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس International Organization for Standardization (ISO) وثيقة تحتوى على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة، كانت هي الأساس لسلسلة المواصفات الدولية لنظم إدارة الجودة ISO9000:2000.

تهدف هذه المبادئ إلى تمكين الإدارة العليا من تحسين أداء المنظمة. وكما ورد بالوثيقة فإن هذه المبادئ الثمانية هي خلاصة الخبرة والمعلومات التي اجتمعت للخبراء المشاركين في اللجنة الفنية ISO TC/176 منظمة ISO) المختصة) بموضوعات إدارة الجودة، وضمان الجودة، والمسؤولية، إضافة إلى تطوير سلسله المواصفات ISO 9000 وصيانتها وتحديثها.

وقد قدمت المبادئ الثمانية لإدارة الجودة في كل من[1]:

1) المواصفة الدولية 2000: ISO 9000 نظم إدارة الجودة – الأساسيات والتعريفات.

2) المواصفة الدولية 2000: ISO 9004 نظم إدارة الجودة – إرشادات لتحسين الأداء.

وإضافة إلى أن الوثيقة تصف وتوحد هذه المبادئ كما تظهر في المواصفتين، فإنها تقدم أيضاً أمثلة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق تلك المبادئ عند استخدام الإدارة لها في تحسين الأداء.

فيما يلي نوجز تلك المبادئ، ثم نتناول كلاً منها بالشرح، مع بيان الفوائد الرئيسة من التطبيق، وأخيرا نتائج هذا التطبيق.

1) التركيز على الزبون customer focus
2) القيادة leadership
3) مشاركة الأفراد involvement of people
4) مدخل العملية Processes
5) مدخل الإدارة بالنظم system approach to management
6) التحسين المستمر continual improvement
7) المدخل الواقعي في اتخاذ القرار Factual approach to decision making
8) بناء العلاقة مع الموارد على أساس تبادل المنافع.

Mutually benefiuial supplier relationship

---

(1) نقلاً عن الموقع الإلكتروني http:www.Iso.ch/9000e/QNp.html

المبدأ الأول ـ التركيز على الزبون customer focus:

1) تعتمد المنظمة على زبائنها، لذلك يجب عليها أن تتفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وأن تلبى تلك الاحتياجات، وأن تحاول دائماً تجاوز توقعات الزبون.

الفوائد الرئيسة:

أ) زيادة كل من الدخل والحصة السوقية، من خلال المرونة والرغبة في الاستجابة للفرص المتاحة بالسوق.

ب) زيادة فاعلية استخدام المنظمة لمواردها لزيادة رضاء الزبائن.

ج) تحسين ولاء الزبون، ما يؤدى إلى تكرار التعامل.

نتائج تطبيق مبدأ التركيز على الزبون:

أ) دراسة وفهم احتياجات الزبون وتوقعاته.

ب) ضمان ربط أهداف المن

ج) ظمة باحتياجات الزبون وتوقعاته.

د) تعريف كل الأشخاص والوحدات التنظيمية بالمنظمة باحتياجات الزبون وتوقعاته.

ه) قياس رضا الزبون والتصرف بناء على نتائج القياس.

و) إدارة العلاقات مع الزبائن بطريقة نظامية.

ز) ضمان التوازن بين كل من إرضاء الزبون وإرضاء الإطراف الأخرى ذات العلاقة (كالملاك والموظفين والموردين والممولين والمنظمات المحلية والاجتماعية).

المبدأ الثاني ـ القيادة:

2) يوحد القادة هدف المنظمة واتجاهها. وعلى القادة خلق وصيانة بيئة داخلية تمكن الأفراد من المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفوائد الرئيسة:

أ. يتفهم الأفراد ويحفزون باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ب. تنفيذ الأنشطة وتقييمها بطريقة موحدة.

ج. تقليل سوء التفاهم داخل المنظمة لأقل حد.

نتائج تطبيق مبدأ القيادة:

أ. تؤخذ في الاعتبار احتياجات كافة الأطراف ذات العلاقة بعمل المنظمة، ويشمل ذلك: الزبائن، الملاك، الموظفين، الموردين، المولين، الجمعيات والهيئات المحلية والاجتماعية.

ب. وجود رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة.

ج. وضع أهداف متعددة طويلة/قصيرة المدى.

د. خلق ودعم فلسفة تقاسم القيم (shared values) وتحقيق العدالة، ونموذج أخلاقي (ethical) بكافة المستويات في المنظمة.

هـ. توفير الثقة وتقليل الخوف.

و. توفير الموارد التي يحتاجها الأفراد، وكذلك التدريب وحرية التصرف بمسؤولية وقابلية للمحاسبة.

ز. تقدير مساهمة الأفراد وتشجيعها واحترامها.

المبدأ الثالث ـ مشاركة الأفراد:

3) الأفراد هم روح أية منظمة، ومن ثم فإن مشاركتهم هي أمر أساسي لاستخدام قدراتهم لصالح المنظمة.

الفوائد الرئيسة:

أ. حفز الأفراد وضمان التزامهم ومشاركتهم.

ب. الابتكار والإبداع في وضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

ج. جمحاسبة الأفراد عن أدائهم.

د. اندفاع الأفراد نحو المشاركة والمساهمة في أنشطة التحسين المستمر.

نتائج تطبيق مبدأ مشاركة الأفراد:

أ. تفهم الأفراد لأهمية مساهمتهم ولدورهم بالمنظمة.

ب. تحديد الأفراد للقيود على أدائهم.

ج. قبول الأفراد لمسؤوليتهم عن المشاكل وعن حلها.

د. يقيم الأفراد أدائهم مقارنة بأهدافهم قصيرة/طويلة المدى.

ه. بحث الأفراد المستمر عن فرص تحسين مؤهلاتهم ومعلوماتهم وخبراتهم.

و. تبادل الأفراد كل المعلومات والخبرات بحرية والمشاركة فيها.

ز. مناقشة المشاكل والموضوعات بانفتاح.

المبدأ الرابع ـ مدخل العملية:

4) تتحقق الأهداف المرجوة بشكل أكثر فاعلية عندما تدار الأنشطة والموارد كعملية.

الفوائد الرئيسة:

أ. تخفيض كل من التكاليف وفترة دورة العمل، من خلال الفاعلية في استخدام الموارد.

ب. تحسين وثبات النتائج المتوقعة.

ج. التركيز على أولويات فرص التحسين.

نتائج تطبيق مبدأ مدخل العملية:

أ. تحديد الأنشطة اللازمة للحصول على النتائج المرجوة بشكل نظامي.

ب. وضوح المسؤولية والقابلية للمحاسبة عن إدارة الأنشطة الرئيسة.

ج. قياس وتحليل قدرة الأنشطة الرئيسة.

د. وضوح العلاقات والارتباطات بين الأنشطة وداخل كل نشاط، وبين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

ه. التركيز على العوامل المهمة المؤثرة على تحسين الأنشطة الرئيسة للمنظمة، مثل: الموارد، الأساليب، المواد.

و. تقييم الأخطار ونتائجها وتأثير الأنشطة على كل من الزبائن والموردين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة.

المبدأ الخامس ـ مدخل الإدارة بالنظم:

5) يساهم تعريف وفهم إدارة العمليات المتداخلة باعتبارها نظاماً في تحقيق فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.

الفوائد الرئيسة:

أ. تكامل وتضامن العمليات لتحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة.

ب. القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسة.

ج. اكتساب ثقة الأطراف ذات العلاقة في استمرارية وفاعلية وكفاءة المنظمة.

النتائج المترتبة على تطبيق مبدأ مدخل الإدارة بالنظم:

أ. بناء نظام لتحقيق أهداف المنظمة بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية.

ب. تحقيق التفاهم والاعتماد المتبادل بين عمليات النظام.

ج. وجود مداخل لتحقيق تناسق وتكامل العمليات.

د. توفير فهم أفضل للأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن ثم تقليل الحواجز بين الوظائف.

ه. تفهم قدرة العملية وتوفير الموارد قبل بدئها.

و. تعريف وتحديد أهداف الأنشطة المعنية بتشغيل النظام.

ز. تحسين النظام باستمرار من خلال أنشطة القياس والتقييم.

المبدأ السادس ـ التحسين المستمر:

6) يجب أن يكون تحسين أداء المنظمة ككل هدفاً دائماً للمنظمة.

الفوائد الرئيسة:

أ. تحسين الأداء من خلال تحسين القدرات التنظيمية.

ب. تكامل وتضامن أنشطة التحسين على كافة مستويات المنظمة باعتباره استراتيجية مقررة.

ج. المرونة في الاستجابة السريعة للفرص المتاحة.

النتائج المترتبة على تطبيق مبدأ التحسين المستمر:

أ. تطبيق مدخل ثابت للمنظمة ككل لتحسين أدائها.

ب. توفير التدريب للأفراد على أساليب وأدوات التحسين المستمر.

ج. جعل التحسين المستمر لكل المنتجات والعمليات والنظم هدفاً لكل فرد بالمنظمة.

د. وجود أهداف لتوجيه التحسين المستمر وإدارته وتتبعه.

ه. احترام التحسين وتشجيعه.

المبدأ السابع ـ المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:

7) تبنى القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات.

الفوائد الرئيسة:

أ. تبليغ القرارات إلى الأفراد/الجهات المعنية.

ب. زيادة القدرة على معرفة وتبين فاعلية القرارات السابقة، من خلال الرجوع إلى التسجيلات الموضوعية.

ج. زيادة القدرة على مراجعة البدائل والقرارات وتغييرها.

النتائج المترتبة على تطبيق مبدأ المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:

أ. ضمان أن تكون البيانات والمعلومات كافية ودقيقه ويمكن الاعتماد عليها.

ب. إمكانية وصول البيانات لمن يحتاجونها.

ج. تحليل البيانات والمعلومات بأساليب ملائمة.

د. بناء القرارات والتصرفات على تحليلات واقعية ومتوازنة.

المبدأ الثامن ـ بناء العلاقة مع المورد على أساس تبادل المنافع:

8) يعتمد كل من المنظمة ومورديها أحدهما على الآخر، وتقوى العلاقة ذات المنافع المتبادلة بينهما قدرة كل منهما على خلق القيمة value.

الفوائد الرئيسة:

أ. زيادة القدرة على خلق القيمة value لكلا الطرفين.

ب. المرونة وسرعة الاستجابة المشتركة (رد الفعل المشترك) لتغيرات السوق أو احتياجات وتوقعات الزبون.

ج. تحقيق الأمثلية optimization لكل من التكاليف والموارد.

النتائج المترتبة على تطبيق مبدأ بناء العلاقة مع المورد على أساس تبادل المنافع:

أ. بناء العلاقة على أساس الموازنة بين المكاسب قصيرة الأجل والاعتبارات طويلة الأجل.

ب. جذب الخبرات والموارد لكلا الطرفين المتشاركين.

ج. تعريف واختيار الموردين الرئيسيين.

د. وضوح وانفتاح الاتصالات.

هـ. تبادل المعلومات والخطط المستقبلية.

و. وجود أنشطة تطوير مشتركة وتحسين تلك الأنشطة.

ز. دعم وتشجيع واحترام الموردين للتحسينات والإنجازات التي تحققها المنظمة.

وتعطي هذه الوثيقة شرحاً عاماً لمبادئ إدارة الجودة الثمانية يبين كيفية استخدامها كأساس لتحسين الأداء وتمييز المنظمة. ويمكن تطبيق تلك المبادئ بطرق مختلفة تتناسب مع طبيعة نشاط كل منظمة وحجمه ومجاله.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

لتحقيق النجاح في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بهدف تحسين الأداء الإداري، وتحقيق رضا الزبون عن الإنتاج، من سلع وخدمات، هناك جملة من العناصر والمبادئ التي يجب التقيد والالتزام بها هي الآتية:[1]

1) أهمية تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ التحسين المستمر:

أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على التحسين المستمر لنوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة، وأهمية إدراك الإدارة العليا وجميع العاملين بالمنظمة لما ستحققه المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم الكامل للمنظمة ككل.

إن تبنى الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة، والدعم المستمر لتطبيق هذا المبدأ، وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق، يعتبر من أسس نجاح المنظمة، ونجاح الأفراد ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2) التخطيط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة:

يمثل التخطيط الناجح حجر الزاوية في نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويعتمد التخطيط على عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات

(1) اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999م. ص 235

والاحتمالات، بناء على أسس علمية، وتحديد البرامج المراد إنجازها بما يتماشى مع قدرات المنظمة واتخاذ القرارات الرشيدة. ولذلك لابد من اعتبار التخطيط عملية مستمرة لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة، بشكل يساعد على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ووصول الإدارة إلى أهدافها، وفقاً للأسس العلمية، من خلال الاستخدام والتوزيع الأمثل لموارد المنظمة.

3) الاهتمام بالمستفيد من الخدمة أو مستخدم السلعة المنتجة:

إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري، تؤكد فلسفته ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات الزبون، وتركز بالدرجة الأولى على الزبون المستفيد، من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج أو الخدمة، وكذلك محاولة التعرف على احتياجاته وتوقعاته المستقبلية، لأن عدم تلبية هذه الحاجات من قبل المنظمات يعني فشلها وعدم نجاحها، ومن ثم خسارتها وتلاشيها.

4) تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تدريب الأفراد العاملين وتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة شيئاً أساسياً، عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية، تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم. فعملية التدريب يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى أداء الأفراد. وللتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف الآتية:

أ) تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب والتقنيات المستخدمة.

ب) إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

5) مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات:

المشاركة هي عملية تفاعل عقلي ووجداني مع جماعات العمل في التنظيم، وبطريقة تمكنهم من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتحظى عملية مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة، وخاصة في الوقت الحالي، نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية، فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر قدرة على إيجاد الحلول.

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد، وبمختلف المستويات الإدارية. ويجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات، بشكل ينعكس على الإنتاجية. وقد دلت معظم الأدبيات الإدارية على أن مشاركة الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء، فمن خلال مشاركة الأفراد في صنع القرارات تتكون لديهم القناعة بأن لهم اعتباراً وأهمية، فترتفع روحهم المعنوية، ويبدون نتيجة لذلك استعداداً كبيراً لقبول وتحمل المسؤولية، والعمل بكل ما لديهم من طاقة لتحقيق أهداف التنظيم. وهذا هو المفهوم الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه بشكل يعطي الإدارة العليا إشارة إلى أهمية مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية، ويؤكد عند العاملين أحساسا وشعوراً بأنهم جزء لا يتجزأ من البناء التنظيمي القائم.

6) تشكيل فرق العمل *Team Work*:

من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات وإيجاد الحلول. وتشكل هذه الفرق من أفراد تتوفر لديهم

المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة.

7) تحديد معايير قياس الجودة:

من أهم أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة وجود معايير لقياس جودة ونوعية السلع المنتجة و/أو الخدمة المقدمة. ويجب على الأفراد العاملين الالتزام بها حتى يتم ضمان الأداء الأفضل للعاملين، ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية. ويتضمن ذلك مراعاة الدقة والتنظيم والوقت عند إنتاج السلع و/أو تقديم الخدمات، والعمل على ضرورة توفير المعلومات ومعالجة المشكلات الإدارية والصعوبات التي تواجه الزبائن، أثناء الحصول على السلعة و/أو الخدمة. ولكي تتمكن المنظمة من وضع معايير دقيقة في إدارة الجودة يجب توفر شرطين أساسيين هما:-

1) التمييز بين المهام القابلة للقياس والمهام غير القابلة للقياس.

2) وضع معالجة مختلفة للمهام التي تتطلب عملاً أكثر تعقيداً، وذلك من خلال المؤثرات التي تنتج من عملية تحليل المهام.

8) مكافأة العاملين:

يعتبر نظام الحوافز وما يتبعها من الوسائل الفعالة التي تتبعها المنظمات لتطوير أداء العاملين، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها. وللحوافز صور متعددة، تتمثل في المكافآت المادية، والترقية والتكريم، وتخصيص نسبة حصصية من الأسهم في بعض الأحيان للأفراد المتميزين، وأحيانا مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، وإعطاء العاملين بعض الامتياز، ما يؤثر على شخصية الأفراد

وسلوكياتهم الوظيفية، ويدفعهم إلى الاجتهاد وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه.

المبحث الثالث
أساسيات ومتطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لضمان التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هناك جملة من المتطلبات يجب توفرها هي: [1]

1) معرفة المنظمات للزبائن، وكذلك لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، معرفة تامة، وأن تكون هذه المنظمات قادرة على تعديل وتطوير السلوك والأساليب اللازمة والضرورية لتطوير مخرجاتهم، بما يتمشى مع احتياجات الأفراد والتغيرات البيئية المحيطة بها، وقدرة المنظمات علي تطوير آليات تساعد على فهم احتياجات العاملين، وتساعد على دراسة التغيرات البيئية المحيطة وذلك من خلال:

أ. اللقاءات المباشرة مع الزبائن لمعرفة معايير الجودة كما يرونها.

ب. استخدام الدراسات التقييمية والاستطلاعية، للوقوف على مدى رضا الزبائن عن السلع والخدمات المقدمة لهم.

ج. قيام المديرين أحيانا بعمليات الاتصال المباشر مع الزبائن.

2) ضرورة تعرف المنظمات على منافسيها في كلا السوقين المحلى والعالمي، والقدرة على تحليل هذه الأسواق بهدف التعرف على المنافسين، من حيث الحجم والموارد والمنتج، حتى تستطيع المنظمات وضع استراتيجية محددة تعتمدها وتطبقها في

(1) أللوزي، موسى، مصدر سبق ذكره ص 240

الإنتاج والتسويق، وإجراء مقارنات كلية مع المنافسين، والعمل على رفع مستوياتها إلى الحد المطلوب، الذي يتطلب من المنظمة أن تكون على درجة كبيرة من الوعي بجميع المتغيرات البيئية والاستجابة للفرص والتحديات.

3) أن تكون المنظمة على علم ومعرفة بنتائج عدم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وذلك عن طريق عملية تحديد ودراسة تكاليف ونتائج عدم تطبيق مفهوم إدارة الجودة. ويشكل ذلك دافعاً كبيراً يحفز المنظمة للقيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وخاصة إذا كانت على معرفة بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي سوف تحصل عليها من ذلك. وبالرغم من أن هناك صعوبات كبيرة تواجه المنظمة في قدرتها على حساب التكاليف، في حالة عدم الالتزام بإدارة الجودة الشاملة، إلا أن ذلك لا يمنع من قيام المنظمة بدراسة هذه التكاليف، وفقاً لمنهجية علمية.

4) العمل على تحديد أهداف كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة، فيما يتعلق بإشباع حاجات زبائنها كافة. وبذلك تتمكن الوحدات الإدارية من تحقيق أهدافها، ضمن الهدف المحدد في مجال تقديم الخدمات والسلع للجمهور. وتلعب عملية تحديد الأهداف للوحدات الإدارية دوراً فاعلاً في تلبية احتياجات الجمهور، والعمل على خلق التكامل والتنسيق ما بين الوحدات، بهدف تحقيق الهدف العام للمنظمة. إن عدم تحديد الأهداف لكل وحدة إدارية يترتب عليه تداخل في الواجبات والاختصاصات لهذه الوحدات، بشكل يؤدى إلى الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

5) التأكد من فهم ومعرفة الأفراد العاملين بالمنظمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقه. ويترتب على ذلك الفهم زيادة التزام هؤلاء الأفراد بالمسؤوليات التي يطلب منهم القيام بها. وتأتى أهمية هذا من أن مشاركة الأفراد العاملين في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد. ولضمان المشاركة الفعالة للأفراد، يجب إعداد برنامج لتدريبهم على القيام بواجباتهم، وربط ذلك بأنظمة حوافز تساعد الأفراد وتشجعهم على الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

6) عدم قبول المنظمة بتقديم أي سلع أو خدمات لا تنطبق عليها مواصفات إدارة الجودة الشاملة.

7) اعتماد تطبيق مفهوم المبادرات الوقائية، وليس العلاجية، عند قيام المنظمة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويترتب على ذلك مساعدة المنظمة على زيادة قدرتها في مواجهة المشكلات قبل حدوثها، الأمر الذي يؤدى بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

المتطلبات العامة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن تبنى المنظمات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفلسفية والاستراتيجية يقتضى تهيئة المنظمة لذلك، بتوفير عدد من المتطلبات العامة لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي، وذلك بهدف رفع كفاءة الأداء للمنظمة ككل. هذه المتطلبات يمكن إجمالها في الآتي[1]:

1) دعم القيادة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بمعنى تبنى الإدارة العليا للمنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بخلق مناخ ايجابي مؤيد لقبول المفهوم وتبنيه، والعمل على تحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها:

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر "، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 160.

- تهيئة ثقافة المنظمة بما يتناسب مع الجودة الشاملة.
- تخصيص الموارد والإمكانيات المادية والبشرية التي تسهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك باعتبار أن أفراد الإدارة العليا هم بمثابة عامل التغير الداخلي الأساسي، الذين يمكنهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.

2) تهيئه مناخ العمل وثقافة المنظمة:

والمقصود هنا قيام الإدارة العليا، منذ البداية، بإعداد الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف المستويات نفسياً لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهمها والاقتناع بها، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم لهذا المفهوم. ومن جانب آخر فإن مناخ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من كافة جوانبها، التي ننظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، وأسلوب مكافأة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى أي مدى توجد قواعد وإجراءات للعمل.

3) متطلبات خاصة بالعنصر البشري:

ترتبط هذه المتطلبات بضرورة الاهتمام بالعنصر البشرى وتطويره والاهتمام باختيار العاملين بالمنظمة وتدريبهم وحفزهم، وذلك بهدف تأهيلهم بالقدر الذي يضمن أن تكون مهاراتهم واتجاهاتهم منسجمة وملائمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4) توفر الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة:

إن توفر الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة ينعكس على وضوح الرؤى للمهمة الأساسية، وضرورة توفر نظرة طويلة المدى نسبياً فيما يتعلق بالأهداف، بالإضافة

إلى أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوقوف على رصد الفرص المتاحة، تمهيداً لاستثمارها، وكذلك التعرف على نقاط القوة الداخلية، ومخاطر البيئة الخارجية، وتحديد الأثر السلبي لنقاط الضعف الداخلية، في حالة عدم قدرة المنظمة على تحويلها إلى نقاط قوة.

5) قياس الأداء:

من الضروري توفر نظام قادر على القياس الدقيق للأداء، لتأكيد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها. ولضمان نجاح نظام القياس، أياً كانت الأساليب المستخدمة، يجب وضع برنامج عملي لتدريب العاملين بالمنظمة على استخدام تلك الوسائل والأساليب، لتحليل نتائج القياسات ومتابعتها.

الأخذ بمفهوم إعادة الهندسة أو الهيكلة ***Reengineering***

يعتمد مفهوم إعادة هندسة أو هيكلة المنظمة على نبذ المفهوم والقواعد والفروض التي تبنى الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن المفاهيم والقواعد التي تتناسب مع التطورات المستقبلية، والتركيز على مفهوم العملية، المتمثل في" تلك المجموعات من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للزبون في النهاية"، والتي تتكون غالباً من العناصر الأساسية الأربعة التالية[1]:

- إعادة التفكير في الأساسيات Fundamental Rethinking.
- إعادة التصميم جذرياً Radical Redesign.
- تحقيق تحسينات باهرة Dramatic Improvements.
- العمليات Processes.

---

(1) اللوزي، موسى، مصدر سبق ذكره، ص 266.

في ضوء هذا المفهوم تتحول المنظمة بشكل واضح نحو واقع جديد تكون له الملامح الآتية:

- تحول التنظيم من الهيكلة على أساس الإدارات والتخصصات (إنتاج، تسويق، ..إلخ) إلى فرق تختص بعمليات متكاملة From Functional Departments To Process Team
- تحول الوظائف من إجراءات بسيطة إلى أبعاد مختلفة، أي يتم تكبير وإثراء الوظائف "Jobs Changes From Simple Tasks To Multi-Dimensional Work"
- تحول الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة، إلى شخص له صلاحيات، ويتمتع بالقوة الإدارية اللازمة لإنهاء الأعمال واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات "The Role Of People Changes From Controlled To Empowered".
- تتحول القيم الحاكمة للإدارة والموجهة لقراراتها من قيم الحماية إلى قيم الإنجاز والإنتاج.
- يتحول الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل المسطح "structure will change from hierarchical to flat"
- يتحول أساس القرار بالترقية والتقدم الوظيفي من الاهتمام بكفاءة الأداء في العمل الحالي إلى النتائج، بدلاً من النشاط " focus of performance measures and compensation shifis from activity to results".

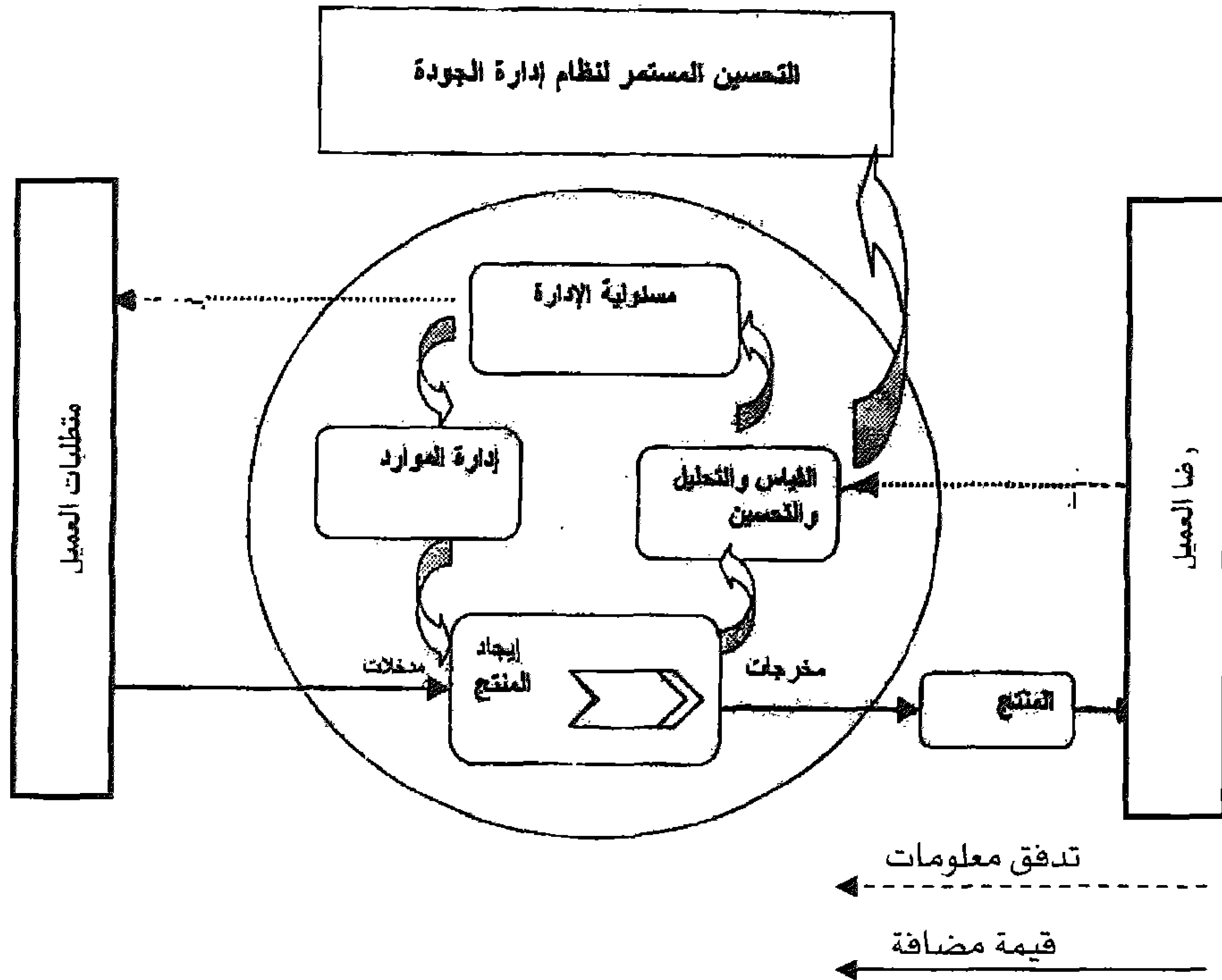
ويكون أسلوب إعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة ملائماً في حالات كثيرة. ولكن هذا لا ينفي جدوى التغيير والتحسين المستمر بأسلوب الكايزن Kayzen، أي إحداث تحسينات بسيطة ولكنها مستمرة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إحداث التحسينات النوعية بالمنظمة.

التحسين المستمر باستخدام النموذج الوارد بالمواصفة ISO 2000:9001 والذي يتلخص في الشكل التالي:

شكل رقم (2 – 3)

نموذج لمدخل العملية

Model For Process Approach



المصدر: المواصفة العالمية ISO 9001: 2000

وتبدأ دورة التحسين حسب النموذج بتعريف الإدارة العليا الزبون بمنتجات وخدمات الشركة، ومن جهة أخرى تتعرف الإدارة العليا على متطلبات وتوقعات الزبون، ثم تقوم بالتخطيط لتلبيتها، وتجاوز التوقعات، وتوفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطط. يأتي بعد ذلك دور وظيفة الإنتاج، حيث تتلخص خطط الإنتاج، في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة Product reatigation. تجرى بعد ذلك القياسات اللازمة لكل من رضا الزبون وقياسات المنتج، وتعطي تلك القياسات للإدارة العليا مدخلات التحسين لكل من المنتج والعملية الإنتاجية ونظام إدارة الجودة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة *TQM*:

وتتمثل في الآتي[1]:

1) صياغة رسالة المنظمة Organization Mission أي تحديد سبب وجودها (مهمتها).

2) صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة Organization Vision، أي ما تريد المنظمة أن تكون عليه خلال الفترة القادمة (لمدة تحددها المنظمة).

3) وجود استراتيجية، حيث توضع الاستراتيجية في خدمة رسالة المنظمة، وتشتمل على مجموعة من الأهداف ذات طابع عمومي طويل الأجل تنوى تحقيقها، وأيضا على السبل العامة التي سوف تتبناها من أجل ذلك. ومن هنا فالاستراتيجية خريطة توضح للمنظمة ومن يعمل فيها الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها، ومن ثم رسالتها. ويحتاج وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ إلى القيام بترجمتها إلى خطة استراتيجية، ثم إلى خطط تفصيلية، يجب أن تتبنى مبدأ المشاركة في عملية وضعها، من

(1) عقيلي، عمر وصفي، مصدر سبق ذكره، ص 212.

خلال المناقشات والحوارات وتبادل الآراء، وذلك لأن تحقيق أهداف الاستراتيجية هو هدف ومسؤولية جميع أفراد المنظمة، ويمر وضع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة عادة بعدد من الخطوات، نعرضها بوجه عام فيما يلي:

- وضع أهداف طويلة الأجل، تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.
- وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشمل مجموعة من التغيرات في شتى المجالات داخل المنظمة: ثقافتها، فلسفتها، عملياتها، سياساتها، إجراءاتها..الخ، بما يخدم الاستراتيجية. كذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات.
- دراسة الإمكانيات الحالية للمنظمة، من أجل تحديد التوافق، وذلك بهدف توفير احتياجات وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل.

وتشتمل استراتيجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأهداف العامة، نعرض فيما يلي بعضها:

- تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء.
- التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المنظمة لعملائها.
- البقاء في الطليعة، من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة الشاملة.
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتعايش معها بشكل فعال.
- تكوين سمعة طيبة عن المنظمة لدى المجتمع.

- تقديم كل ما يطلبه العملاء ويدخل السعادة والسرور إلى نفوسهم.
- التكيف المستمر مع المتغيرات التي تحدث في ما يريده ويرغبه العملاء.
- زيادة الربحية، وذلك من خلال توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة الكفاءة الإنتاجية والسعي إلى تخفيض التكاليف.

1) وجود سياسة للجودة الشاملة: في ضوء رسالة المنظمة واستراتيجيتها يتم رسم السياسة العامة للعمل داخل المنظمة، وهى سياسة تحقيق الجودة الشاملة، التي تعتبر الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة، نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورسالتها. وتشتمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، نستعرضها فيما يلي:

- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم.
- الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم، للعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن.
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وبدون أخطاء.
- تعميق المسؤولية المشتركة لدى كل من يعمل في المنظمة، فيما يخص تحقيق الرضا لدى العملاء.
- تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل المنظمة.
- تحقيق شعار العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق السيولة التنظيمية والمرونة في العمل.

- التحسين المستمر للجودة، والتحسين الشامل لكل شيء داخل المنظمة.
- العناية بالعنصر البشرى الذي يعمل داخل المنظمة.
- التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر على نشاط المنظمة.

2) تحديد وتنفيذ التغيرات المطلوبة: تشتمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من المتغيرات المطلوبة، من أجل تطبيق هذه المنهجية على أسس متينة، لضمان نجاح التطبيق بشكل صحيح. وقبل أن نبدأ باستعراض وشرح أهم التغيرات المطلوبة يجب أن نشير هنا إلى أن أي تغيير، أيا كان نوعه وشكله، لا بد أن يلاقي مقاومة شديدة من قبل العاملين داخل المنظمة، فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتاد العاملون عليه. لذا يجب أن نتوقع هذه المقاومة، وأن نعرف كيف تتعامل معها، ونداقع عن هذه التغيرات بالتعامل المخطط والمدروس، من أجل تحييد المقاومة، وكسب ثقة العاملين وتأييدهم لهذه التغيرات، وذلك من خلال برامج توعية، تشرح من خلالها أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، وكيف أنها ضرورة ملحة لمستقبل المنظمة و بقائها واستمراريتها، فهي وسيلة للتكيف مع التغيرات العالمية المعاصرة.

وفيما يلي التغيرات الأساسية المطلوبة التي تمهد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

أ. ثقافة المنظمة Organization Culture

ب. تعديل الهيكل التنظيمي.

ج. إعادة تصميم العمليات.

د. الأنظمة والسياسات.

ه. تغيير النمط القيادي.

و. تعديل أسلوب تنفيذ العمل.

وسنتناول بالشرح المختصر هذه المتغيرات[1]:

أ) ثقافة المنظمة:

إن تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها، من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم أهداف استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورسالة المنظمة الجديدة. وهنا من المفيد الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية للمنظمة هي عبارة عن البنية الاجتماعية التي تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات، التي يجب أن تسود داخل المنظمة، لدى جميع أعضائها، بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة (منهجية إدارة الجودة الشاملة)، ومن ثم فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة.

إن الثقافة التنظيمية الجديدة الواعية، التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة، هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي Internal Integration للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المنظمة. هذا التكامل يوجد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب الثقافة التنظيمية

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، مصدر سبق ذكره، ص 214.

يجعل كل متخذ قرار وكل فرد من أفراد المنظمة يتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة أو الموروثة "القديمة"، في حين أن الثقافة التنظيمية توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع. وبوجه عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
- ربط الجماعات (الأفراد) داخل المنظمة بعضها ببعض في نسق ورباط واحد، لتحقيق رسالة المنظمة.
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعليه كبيرة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة، تشتمل عليها الثقافة التنظيمية.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.
- جعل عملية الاتصال أكثر كفاءة.

ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة وتحقيق النجاح لها، في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نجد من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المنظمة، ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم، وذلك من خلال تبنى خطة مدروسة للتنمية التنظيمية Organization Development(O.D) يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة، بقيمها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة، لدى العاملين، وهى مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المنظمة، التي عليها الإسهام في جهود هذه التنمية.

وتشتمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسيه هي ما يلي:

- رسالة المنظمة هي غاية ومسعى الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها.
- تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
- الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع.
- التميز هدف استراتيجي.
- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.
- احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم وسيلة لتعزيز الثقة.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- النظر إلى كل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- اتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.
- تنمية العلاقات غير الرسمية بين جميع أفراد المنظمة.
- الفشل ليس نهاية، بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلاً.

من المفيد الإشارة إلى أهمية أن تقوم المنظمة بتعديل ثقافتها التنظيمية بعد وضعها موضع التنفيذ، فمن خلال التزام العاملين بها أثناء ممارستهم لأعمالهم، قد

تتضح بعض النواحي أو الثغرات التي تحتاج إلى إعادة النظر فيها وتعديلها. هذا التعديل ضروري لكي تأخذ الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة أبعادها، وتثبت بعد ذلك، لتكون قادرة على مساعدة كل من يعمل في المنظمة (وخاصة المدير) في التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة. وهذا ما يجب أن تقوم به المنظمة التي تود تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، من خلال وضع ثقافة تنظيمية جديدة، بشكل يتوافق مع هذه المنهجية، وكذلك مع المتغيرات البيئية الجديدة الداخلية والخارجية، بما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفاعليه في حالة حدوثها.

ب) تعديل الهيكل التنظيمي:

لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي vertical organization structure الذي يسمى بالهيراركية Hierarchy ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من مشاكل وتعقيدات وبطء في العمل في المنظمة عموماً. لم تعد المنظمة التقليدية الطويلة Tall Organization ذات الهيكل التنظيمي العمودي الطويل تتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل من أهمها:

- وضع الحواجز بين الوحدات (التقسيمات) الإدارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلاً عن الأخرى، بسبب المبالغة في تقسيم العمل والتخصص.
- جزئية النظرة للعمل داخل المنظمة، وذلك نتيجة للتركيز على التخصص الضيق، ووجود الحواجز بين الوحدات الإدارية.
- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدة.

- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته، بسبب طول خطوط الاتصال. وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
- ضعف التنسيق.
- مركزية (السلطة) والبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

لهذه الأسباب وغيرها أصبح من الضروري أن يكون الهيكل التنظيمي المناسب لمثل هذه المنظمات، التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، مبنياً على أساس مدخل النظام الكلى المتكامل الذي ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي الكلى على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض، في سبيل تحقيق هدف مشترك هو هدف المنظمة، فالهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي، يشجع المديرين على النظر للخطة والعمل فيها بنظرة كلية، لا جزئية، فعمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابط مع بعضه، عمودياً وأفقيا، بما يؤدى إلى مزيد من التعاون والتنسيق والعمل الجماعي والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة، ومن ثم يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدى إلى انسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي في آن واحد، ومن ثم تخف حدة الروتين التي كانت تعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي القديم، ويصبح انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات يسير بشكل سلس وبسرعة ويسر. ويستلزم تطبيق هذا المدخل الجديد، المبنى على إحداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعية، أن يحول أسلوب تنفيذ نشاط المنظمة الكلى من أسلوب الأعمال Operations، الذي يعنى أن مهمة أو عملاً واحداً يجرى تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل فرد واحد أو مجموعة عمل واحدة، إلى اعتماد أسلوب العمليات Processes، المعتمد على تقسيم المهمة أو العمل إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة، كل مرحلة ينفذها فرد أو

مجموعة عمل واحدة، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة، بشكل يمكن معه ضمان تطبيق سلسلة الجودة، الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة، وبهذا يكون أسلوب العمليات Processes قد حقق التكامل والترابط المطلوب.

إن تبنى تطبيق المدخل الجديد في تصميم الهيكل التنظيمي لأسلوب العمليات، الذي يأخذ الشكل الأفقي المتكامل، يؤدى إلى زيادة نطاق الإشراف لدى الرؤساء، الأمر الذي يتطلب منهم جهداً إشرافياً إضافياً. وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطة يتم من خلالها عملية تعليم وتدريب مستمرين لكافة العاملين، ومن ثم تصبح عملية التوجيه والإشراف على العاملين عملية سهلة، ولا تتطلب ذلك الجهد. لذا نؤكد على ضرورة تبنى المدخل الجديد في تصميم الهيكل التنظيمي، وجعله أفقياً مترابطاً متقاطعاً، تمشيا مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. يجب الإشارة كذلك إلى ضرورة مراعاة ثلاثة أمور ذات علاقة بموضوع الهيكل التنظيمي هي:

- ضرورة تبنى نهج تنظيمي يدعى "استراتيجية الاستقرار التنظيمي The Strategy Organizational Stability
- إعادة تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية التي يشتمل عليها هيكلها التنظيمي، وذلك من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف Jobs Redesign And Reanalysis فتطبيق إدارة الجودة الشامله يحتاج بلا شك إلى إعادة النظر في جميع الأدوار داخل المنظمة. وهذه تعتبر من أهم المهام لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- في المنظمات كبيرة الحجم ذات الهيكل التنظيمي المعقد والمتشعب من الأفضل اعتماد اللامركزية التنظيمية، من خلال منظمة المصفوفة Matrix التي تقوم على أساس لامركزية الأداء والتنفيذ، مع تفويض محدد للسلطة، وإشراف

عام مركزي، فهي تمكن من تنظيم العمل بسهولة، وإعادة تشكيله ثانية بشكل مكرر.

ج) إعادة تصميم العمليات:

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة. ولهذا فإن على المنظمة أن تصمم عملياتها من جديد لتتماشى مع اتجاهات ومتطلبات هذه المنهجية. هذا التصميم يجب أن يكون جديداً بعيداً عن الاتجاه التقليدي. ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات Reengineering هو أحد أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها المنظمات من أجل إدخال تغيرات أساسية وجذرية على عملياتها، وأساليب وطرق وإجراءات العمل بها. ويشتمل هذا الأسلوب على عدد من المفاهيم نعرضها فيما يلي:

- تبدأ إعادة الهندسة الإدارية للعمليات "الهندرة" من الصفر، بمعنى إعادة تصميم جذرية Redical Redesign.
- إعادة الهندسة الإدارية للعمليات "الهندرة" ليست عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.
- إعادة الهندسة الإدارية للعمليات "الهندرة" ثورة للتخلي عن كل قديم.
- تسعى عملية إعادة الهندسة الإدارية للعمليات " الهندرة " إلى تصميم العمليات من جديد، بشكل يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومع المتغيرات البيئية المعاصرة.
- تعمل إعادة الهندسة الإدارية للعمليات " الهندرة " بعيداً عن البيروقراطية والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين، فالمنظمة الآن في حاجة إلى موظف ذي

كفاءة عالية متعلم ومتدرب على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي ترفض الروتين العقيم.

- إعادة الهندسة الإدارية لعمليات " الهندرة " ذات طابع، ويمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضا.
- إعادة الهندسة الإدارية للعمليات " الهندرة " تستهدف العمليات، وليس الهياكل التنظيمية.

وبوجه عام يمكن أن نحدد أهداف إعادة الهندسة الإدارية للعمليات " الهندرة " بما يلي:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد، والتحول إلى الحرية والمرونة.
- تخفيض تكلفة الأداء.
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
- الجودة العالية للأداء.
- الخدمة السريعة والمتميزة.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

وتتمثل مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) Re-engineering بالآتي:

- تقوم على إعادة تعميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها إلى نهايتها.

- تقوم إعادة الهندسة الإدارية للعمليات "الهندرة" على أساس تقنية معلومات (نظام معلومات) حديثة، وتتبنى اللامركزية في عملية استخدامها.
- تسعى عملية إعادة الهندسة الإدارية للعمليات إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة، بعد إعادة الهندسة الإدارية للعمليات "الهندرة".
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.
- حصر عمليات الاتصال بجهة معينة توفيراً للوقت والجهد.
- تبنى أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.

د) الأنظمة والسياسات:

- **الأنظمة:**

هي أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المنظمات عموماً، وهى ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي، وموجه له نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فعملية وضع الأنظمة الجديدةNew Systems، بدلاً عن الأنظمة القديمة المعمول بها، أساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم وضع هذه الأنظمة في ضوء استراتيجية المنظمة الجديدة، خدمة له وتحقيقاً لأهدافها، فهي الأداء المرشدة للأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، لأنها تشتمل على قواعد وضوابط عامة توجه هذا الأداء. نود الإشارة إلى إمكانية تفريع النظام الواحد إلى

أنظمة فرعية عند الحاجة، ليكون النظام أكثر تحديداً وتفصيلاً في عملية التطبيق، وأكثر استيعاباً.

- **السياسات:**

موجه للتفكير والأداء واتخاذ القرارات نحو تحقيق الهدف الكلي للمنظمة واستراتيجيتها، فالسياسات عبارة عن مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات، وفي أداء واجبات العمل وتحمل مسؤولياته وممارسة سلطاته، وهى تنقسم إلى سياسات عامة وشاملة، وسياسات خاصة، تشل مجالاً معيناً من مجالات عمل المنظمة، مثل سياسة التخزين. وتوضع السياسة وتصمم بما يجعلها تسهم في خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة الجديدة "إدارة الجودة الشاملة"، وفي ضوء أنظمتها الجديدة المعمول بها.

وفي عملية إعادة تصميم السياسات لا بد من مراعاة توفر صفة المرونة فيها، لكي لا تشكل أو تفرض قيوداً تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها، وذلك ضمن حدود لا يجوز تجاوزها، حتى لا تؤدى إلى الإخلال بالنظام.

هـ) تغيير النمط القيادي:

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآلف بينها وبينهم، بحيث تكون وإياهم فريق عمل متعاوناً لديه ولاء وانتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجعهم على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهي تتطلب تغير النمط القيادي الحالي السائد في المنظمة إلى نمط قيادي جديد ذي خصائص معينة، وأسلوب عمل ينسجم مع هذه المنهجية الجديدة وثقافتها، فالقيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة عليها مسؤوليات جسيمة، وهى الأساس في نجاح تطبيق منهجية إدارة الجوده الشاملة. وفيما يلي شرح للجوانب الأساسية المتعلقة بالقيادة الإدارية.

1) مهام القيادة الإدارية:

في ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن تقوم القيادة الإدارية، في أي مستوى ضمن الهيكل التنظيمي، بجملة من المهام والمسؤوليات التي تعتبر معايير، يمكن من خلالها الحكم على قدرة وفاعليه هذه القيادة. وفيما يلي عرض لمجموعة مهام ومسؤوليات القيادة الإدارية:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وكذلك زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.
- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى المرؤوسين ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- حفز المرؤوسين على خدمة العملاء وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضاء لدى عملاء المنظمة.
- البحث عن الطريق الصحيح لقيادة المرؤوسين إلى تحقيق المطلوب.
- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدى إلى تحقيق عمل بدون أخطاء وجودة متميزة في الأداء.
- توعية المرؤوسين بضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو مطلوب منه بوضوح.

- القدرة على تحويل عمل المرؤوسين من واجبات ومسؤوليات إلى متعة.
- تطوير أداء المرؤوسين باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وعدم الاستسلام للمشاكل.
- تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- مساعدة المرؤوسين في حل مشاكلهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم وبسرعة.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بين القيادة الإدارية والمرؤوسين، فهذا يجعل القيادة الإدارية قريبة دائما من المرؤوسين.
- إشعار المرؤوسين بأن القيادة الإدارية جزء منهم يضمهم فريق واحد متعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع المرؤوسين، والعمل على توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لهم.
- زرع الثقة بالقيادة الإدارية في نفوس المرؤوسين.
- البحث المستمر عن المشاكل التي يحتمل حدوثها، من أجل التصدي لها، ومنع وقوعها، فالقيادة الناجحة لا تنتظر حتى تحدث المشاكل، بل تسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها.
- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها، والتكيف معها.
- لا وجود للشعارات لدى القيادة الإدارية الناجحة.
- بناء نظام معلومات خاص بالقيادة الإدارية، يساعدها على اتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح للمرؤوسين باستخدام هذه المعلومات، عندما يحتاجونها.

2) صفات القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية القادرة والمؤهلة لممارسة المهام التي ذكرت آنفاً، في ظل إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تتوفر فيها جملة من الصفات نعرضها فيما يلي:

أ- الشجاعة:

ونقصد بها توفر مجموعة من الصفات لدى هذه القيادة الإدارية من بينها:

- النظر إلى الإمام لا إلى الوراء.
- القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل وعدم الهروب منها.
- الحماسة.
- الابتعاد عن الحلول الوسطى.
- الاعتراف بأخطائها والاستفادة منها مستقبلاً.
- القدرة على تحمل المسؤولية.

ب- الاعتمادية:

وتشمل الدقة في العمل ودراسة كل الأشياء دراسة دقيقة، والابتعاد نهائياً عن الارتجالية، والمتابعة المستمرة للأمور، وقياسها وتقييمها بموضوعية، والالتزام تجاه النفس والآخرين بالإضافة إلى المواظبة والدأب.

ج- أخلاقيات العمل:

وهي العدالة والمساواة تجاه الجميع، والموضوعية في التعامل مع الآخرين، والقيادة بالأفعال وليس الأقوال، والالتزام بالصدق والأمانة والإخلاص، والتفاني في أداء الأعمال، ونبذ الأنانية، وإبعاد المصلحة الشخصية، وعدم إساءة استخدام الصلاحيات والامتيازات، واحترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم.

د- الذكاء:

التمتع بسعة الأفق والقدرة على التفكير بشكل صحيح ومنطقي، والإبداع والاستنتاج، والمقدرة على الحكم على الأمور بشكل صحيح، من خلال الرؤية الواضحة والصحيحة.

هـ- المرونة:

المرونة تقتضى عدم الإيمان بالثبات، فكل المواقف والأمور المحيطة بنا قابلة للتغير، لذلك يجب التكيف معها. وهذا يتطلب من القيادة الإدارية تغيير مساراتها باستمرار، حسب متطلبات المواقف التي تواجهها، فالقيادة الناجحة هي التي تؤمن بأن الإدارة الحديثة هي إدارة الموقف.

و- التفاؤل:

الابتعاد دائماً عن التشاؤم، وأن تنظر القيادة الإدارية للأمور وللمستقبل دائماً بمنظار التفاؤل.

أسلوب القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

في ضوء ما تقدم عرضه حول مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل إدارة الجودة الشاملة، أصبح من الضروري تغيير أسلوب القيادة المعمول به في المنظمة في المستويات الإدارية، واستبداله بأسلوب أكثر فاعليه، يمكّن من وضع هذه المهام موضع التطبيق بشكل ناجح. هذا الأسلوب يقوم على فكرة أساسية مفادها جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل، أي قضاء الرؤساء معظم أوقاتهم بجانب المرؤوسين، خلال تنفيذهم مهامهم، بحيث يكونون قريبين من المشاكل الفعليه، ومن موقع الحدث، بمعنى تبني الرؤساء أسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل

قنوات الاتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل دائم. وهذا يستدعي كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يوجدها الاتصال الرسمي الجامد، واستبداله بالاتصال غير الرسمي والرسمي المرن بآن واحد، فالإدارة الحديثة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة التي نراها دائماً في مواقع العمل، جنبا إلى جنب مع المرؤوسين، جاعلة قنوات الاتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة باستمرار، لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلاسة دون وجود عوائق. وهذا ما أطلق عليه المفكرون السيولة التنظيمية Organization Liquiality التي تقوم على تفعيل الاتصال غير الرسمي، وتضع حداً للرسميات عبر المستويات الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، والتي كانت تشكل عائقاً أمام سيولة العمل وتدفقه داخل المنظمة ككل. وهذا الأسلوب هو ما تحتاجه المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويدعى بالإدارة الجوالة Mangemant By Walking (Mbw) أو الإدارة المرئية Visual Management، ويعتبر وسيلة ذات فاعلية كبيرة في تحقيق السيولة التنظيمية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة. ومن ثم فإن وضع الإدارة الجوالة موضع التطبيق يكون من خلال توفير بيئة أو مناخ تنظيمي غير رسمي، عن طريق كسر الحواجز غير الرسمية بين المستويات الإدارية، من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وفي الوقت نفسه تنمية الاتصال غير الرسمي بينها، من خلال التركيز على اجتماعات غير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، يدور فيها نقاش وحوار صريح بين الطرفين، ويعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد، ينغمسون ويندمجون مع مرؤوسيهم في عمل تعاوني تسوده الديموقراطية.

ويمكن تلخيص الانعكاسات الايجابية للإدارة الجوالة بما يلي:

- وضع العملية الإدارية بمكوناتها: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق ضمناً موضع التطبيق العملي، انطلاقاً من مبدأ لا فصل بين الإدارة والتنفيذ.
- جعل الأعمال تتم بسهولة دون عوائق، ما يخفف من الروتين إلى أدنى حد، لأن الاتصال غير الرسمي يبعد تنفيذ الأعمال عن التعقيد.
- إخراج الرؤساء من مكاتبهم ووضعهم في أرض الواقع، بحيث تكون نظرتهم للأمور نظرة واقعية، لا نظرية.
- توفير البيئة الصالحة لتحقيق سياسة إدماج العاملين، وزرع الولاء والانتماء لديهم تجاه رؤسائهم والمنظمة، أو تحقيق درجة عالية من التفاعل والتنسيق بينهما (المشاركة في تنفيذ الأعمال).
- تفعيل عملية الرقابة المباشرة والوقائية بآن واحد.
- كسر حاجز الخوف لدى المرؤوسين، ليأتوا إلى مكاتب رؤسائهم، وتقديم ما لديهم من معلومات وأفكار واقتراحات.

يجب التنويه إلى أن منتقدي هذا النمط القيادي الجديد يقولون إن السيولة التنظيمية وبيئتها المتحررة من القيود والروتين تهيئ الفرصة للفوضى وضعف الرقابة، إلا أن تجارب الشركات الأميريكية واليابانية في هذا المجال أثبتت أن غياب الرسميات، وحلول البيئة المتحررة من القيود ذات قنوات الاتصال المفتوحة دون حواجز محلها، ساعد على تحقيق الأهداف، نتيجة خلقه دافعية وحماسية ورغبة في العمل والأداء لدى الجميع، لأن الإنسان ولد حراً، وهو يعشق الحرية في كل شيء. وهذا ما تحاول تعزيزه إدارة الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في المنظمة، من خلال أسلوب الإدارة الجوالة وتحقيق السيولة التنظيمية.

تعديل أسلوب تنفيذ العمل:

إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق، فمسؤولية تحقيق الجودة والتمييز مسؤولية الجميع، فالمصلحة العامة للمنظمة فوق الكل، وحل المشاكل والتحسين المستمر يتم من خلال التشاور والمشاركة. إن تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يكون من خلال عمل الفريق وروح التعاون بين الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، لذلك يجب أن يوضح لجميع أفراد المنظمة أن العمل الفردي والنظرة الجريئة لا وجود لها، فلا مجال للتنافس الشخصي، لأن الجميع يجب أن يعمل لصالح المنظمة. إن هذا التغيير المطلوب في أسلوب تنفيذ العمل يحتاج إلى إحداث التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف الكلية للمنظمة، من خلال تبنى سياسة حفز جيدة، والعمل على زرع روح الولاء والانتماء في نفوس جميع العاملين تجاه المنظمة، وكذلك تشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة Honest Inernal Competion، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائه.

ولتجسيد أسلوب العمل الجماعي التعاوني هناك ثلاثة تشكيلات تنظيمية نستعرضها فيما يلي:

أولاً- فريق العمل:

يجب النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من فرق عمل، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل. ولضمان تفاعل هذه الفرق بعضها مع بعض، والعمل بشكل متعاون ومنسق ومتناغم، يجب كسر الحواجز الإدارية التي تشتمل عليها الهياكل التنظيمية التقليدية، حتى تستطيع هذه الفرق تفعيل نشاطها

التعاوني، والعمل بحرية ومرونة دون عوائق. وهذا يتطلب هياكل تنظيمية تلائم منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تحتاج إلى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة، يسند لكل منها مهمة معينة لإنجازها بشكل تعاوني وجماعي، ومن ثم تصبح هذه الفرق منتشرة في جميع أنحاء المنظمة.

ولكي تنجح فرق العمل في إنجاز مهمتها داخل المنظمة يجب مراعاة الجوانب التالية:

- المصلحة العامة للمنظمة فوق المصلحة الشخصية للأفراد.
- توضيح أهداف الفريق بمشاركة جميع أعضائه.
- تحقيق الأهداف مسؤولية جماعية.
- عملية الحفز جماعية.
- المنافسة الجماعية الشريفة هي التي تخدم مصلحة العمل وتحقيق رضاء الزبون، فلا مجال للتنافس الفردي.
- عمل الجميع تجاه غاية مشتركة هي إرضاء الزبون، من خلال تحقيق الجودة الشاملة.
- تمتع الفريق بسلطة كافية لإنجاز مهمته، وله حق اتخاذ القرار بشكل جماعي ضمن المهمة المحددة له.
- التعاون وروح الفريق شعار الجميع.
- توفير درجة من الاستقلالية في العمل.
- الاحترام المتبادل والتفاهم مطلب أساسي من جميع أعضاء الفريق.

- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للقيام بأكثر من عمل في الفريق، من أجل تعدد وتنوع مهاراتهم.
- لتحقيق المهام المنوطة بالفريق تعقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها المشاكل لوضع حلول لها، وتدرس كيفية إدخال التحسينات على العمل والإنتاج. وتمثل شركتا تويوتا وجنرال متورز لصناعة السيارات نموذجاً ناجحاً لتطبيق أسلوب فرق العمل، حيث قسمت الشركتان العمال إلى فرق يتراوح عدد الفريق الواحد بين (5 – 8) أعضاء من أصحاب المهارات المتعددة والمتنوعة، لإتاحة الفرصة للعضو كي يمارس أكثر من مهارة ضمن الفريق، كذلك نمتا لدى فرق العمل الإحساس بالمسؤولية والرقابة الذاتية، وأكدتا على مدى أهمية التعاون والاتصال المستمر بين أعضاء الفريق باعتباره عاملاً مهماً في نجاح مهمتها.

ثانياً ـ حلقات دوائر الجودة:(1)

تعتبر دوائر الجودة Quality Circles (QC) أحد النماذج الحديثة لمشاركة العاملين في منظمات الأعمال المعاصرة، وهي تمثل امتداداً طبيعياً للإيديولوجية الإدارية التي تنادي بأهمية مشاركة العاملين في الإدارة والعوائد الاقتصادية في المنظمة، كوسيلة للحد من الصراعات القائمة داخل المنظمة بين الأطراف المتعددة، وذلك عن طريق التركيز على المصلحة المشتركة لكل هذه الأطراف، ومن ثم أهمية التعاون الجاد والبناء بينهم لتحقيقها. ومن المفيد إيضاح أن مفهوم دوائر الجودة

(1) كامل، مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

لم يقتصر على معالجة مشاكل جودة المنتجات فقط، وإنما يعنى الجودة الشاملة والمتعلقة بالنظام الإنتاجي ككل، من مدخلات ومخرجات وعمليات تشغيلية، لذا يمكن تعريف دوائر الجودة بأنها مجموعات صغيرة من العاملين، يتراوح عدد أعضائها ما بين ثلاثة واثني عشر فرداً، يعملون عملاً واحداً أو متشابهاً، أو يشتركون في عمل واحد، ويتطوعون للاجتماع معاً، وفقا لجدول منتظم أسبوعيا، وفي خلال أوقات العمل الرسمية، لتحديد ومناقشة المشكلات المرتبطة بالعمل.

يلاحظ من التعريف السابق أن دوائر الجودة الشاملة تتمثل في مجموعة من الأفراد من العاملين، محدودة العدد، في مكان عمل واحد، ترغب في الخدمة، وتتطوع للقيام بها، يتقابلون في شكل اجتماع أسبوعي منتظم، وفي أوقات العمل الرسمية، بهدف تحديد ومناقشة مشاكل العمل، ومحاولة التوصل إلى حلول مناسبة لها، وتقديم المقترحات التي يرونها مناسبة لحل وعلاج هذه المشكلات التي تقع في نطاق عملهم إلى الإدارة، لدراستها وإمكانية قبولها، ومن ثم اتخاذ القرارات المتعلقة بها، لتقوم بعد ذلك دوائر الجودة بتطبيق هذه القرارات "الحلول التي اعتمدتها الإدارة"، وكذلك التوسع والاستمرار في اكتشاف وحل المشكلات. بعبارة أخرى إن دوائر الجودة تشارك في صناعة القرارات، وتعمل على تطبيقها، بالإضافة إلى سعيها المستمر لاكتشاف المشكلات، وإيجاد حلول متطورة لها. وبهذا نستطيع القول إن تكوين دوائر الجودة يتطلب توفر أربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: البدء في تكوين دائرة الجودة، وتحديد الأعضاء، والحصول على الدعم والتدريب.

المرحلة الثانية: حل المشكلات المبدئية التي تظهر، من خلال تحديد المشكلة، وجمع المعلومات اللازمة، ووضع الحلول الملائمة.

المرحلة الثالثة: عرض مقترحات الحلول على الإدارة للحصول على موافقتها.

المرحلة الرابعة: تطبيق الحلول المقترحة بعد اعتمادها من الإدارة، والاستمرار في البحث عن المشاكل المحتملة وإيجاد حلول لها.

ويتصف تصميم دوائر الجودة ببعض الخصائص الأساسية هي [1]:

1) العضوية التطوعية.

2) صغر حجم الدوائر.

3) خصوصية المشكلات.

4) تأييد ودعم الإدارة.

5) التدريب على كيفية تحديد المشكلات وحلها.

6) توفر نظام معلومات إدارية.

وجدير بالذكر أن ثمة مزايا تصاحب تطبيق دوائر الجودة من أهمها:

1) إيجاد الهدف المشترك والتركيز عليه والالتزام به من جانب كل أعضاء التنظيم، ما يؤدي إلى التقليل من التعارض.

2) مشاركة العاملين الحقيقية في حل مشكلات العمل، بالشكل الذي يحقق مصالح العاملين والتنظيم معاً.

3) تنمية روح الولاء والانتماء للتنظيم لدى العاملين، كنتيجة طبيعية لمشاركتهم في القرارات وكذلك المكاسب الناجمة عنها.

(1) كامل، مصطفى مصطفى، مصدر سبق ذكره، ص

4) تشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد والتعاون مع الإدارة الرسمية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

5) توفير نظام اتصالات جيد متكامل لجميع أنحاء التنظيم، وهو الأمر الذي تحتاج إليه بشده تنظيمات العمل المعاصرة.

6) تخفيض التكاليف نتيجة لاكتشاف المشكلات بصورة سريعة، وبحثها بطريقة منظمة وجماعية، الأمر الذي يجعل القرارات المتخذة لعلاجها أقل تكلفة وأحسن عائداً.

7) زيادة وتحسين مستوى جودة المخرجات، وذلك كنتيجة لتطبيق الدوائر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

8) توفير نظام فعال للمعلومات يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة على كافة مستويات التنظيم وفروعه.

9) تنمية مهارات العاملين والمشرفين، وخاصة فيما يتعلق بتحديد وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

ومن أهم العقبات التي تواجه تطبيق نظام دوائر الجودة:

1) التأييد غير الكافي من جانب الإدارة العليا في المنظمة.

2) الإعداد والتخطيط غير الجيد لتكوين دوائر الجودة.

3) نقص الإمكانيات والموارد الخاصة بدوائر الجودة.

4) عدم توفر المعلومات الضرورية التي تمكن دوائر الجودة من التوصل إلى تحديد دقيق وسليم للمشكلات، ومن ثم قرارات مناسبة لحلها.

5) عدم توفر نظام علاقات صناعية جيد في المنظمة، وتوتر العلاقات بين أعضائها.

6) مناخ تنظيمي غير ملائم لتطبيق فكرة المشاركة عن طريق دوائر الجودة.

7) عدم ملاءمة النمط الإداري السائد لفكرة دوائر الجودة.

8) نقص التدريب اللازم لأعضاء دوائر الجودة على الأساليب المستخدمة في تحليل وحل المشكلات.

9) نقص الثقة من جانب العاملين في المنظمة في دوائر الجودة.

بعد أن استعرضنا أهم العقبات التي تواجه تطبيق دوائر الجودة، يمكننا أن نشير إلى ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها لتطبيق نظام إدارة الجودة في المنظمات الحديثة وهي:

- الالتزام والتأييد الكامل من جانب الإدارة العليا بنظام دوائر الجودة، بغية تشجيع جميع العاملين بالمنظمة على الانضمام إليه طواعية، والالتزام بقواعده والمشاركة الفعالة فيه.
- بناء الثقة لدى العاملين تجاه النظام وتوضيح أهدافه المتمثلة في تحقيق مصلحة العمل والعاملين، وليس مصلحة طرف على حساب الطرف الآخر.
- التخطيط والإعداد الجيد للنظام واختيار الوقت المناسب لتطبيقه.
- توفير الإمكانيات المختلفة واللازمة لتطبيق النظام.
- قبول الأهداف المخصصة للدوائر المختلفة من جانب الأعضاء، وأن تكون ممكنة التحقيق.

- توفر نظام اتصالات مرن بين عناصر الهيكل التنظيمي ككل.
- ضمان توفير التدريب اللازم للأعضاء المتطوعين للعمل في دوائر الجودة، لضمان مشاركتهم الفعالة وقدرتهم على بحث المشكلات وتحليلها.
- توفر النمط الإداري الذي يسمح بالمشاركة، ويميل إلى تفضيل إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- بناء نظام علاقات صناعية جيد، يروج لوحدة الهدف والمصلحة المشتركة بين أطرافه، ويؤكد على أهمية الولاء والانتماء للمنظمة.
- التطبيق التدريجي للنظام بالشكل الذي يعطى الفرصة لتقييم النتائج والاستفادة منها قبل التعميم الكامل لنظام دوائر الجودة في المنظمة.

ثالثاً: القوى الوظيفية

القوى الوظيفية Task Force عبارة عن جماعات عمل تشكل من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي، المسئولين عن الإنتاج أو تقديم الخدمات مباشرةً. هذه القوى تحدد المشاكل المشتركة لمختلف الأعمال أو الوظائف، وتضع حلولاً مشتركة لها، أي أنها تركز على الجوانب العلمية التشغيلية فقط، ولا تهتم بالنظم والسياسات واتخاذ القرارات، وطابع عملها متحرك. وحتى تكون القوى الوظيفية ذات فاعليه يجب أن تتصف بالخصائص التالية[1]:

- تمتع أعضائها بالخبرة والإلمام العملي التشغيلي.

---

(1) خطاب، عايدة السيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل – إعادة الهيكلة – الاندماج – مشاركة المخاطر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003، ص

- توفير الحرية الكافية للأعضاء لمناقشة مشاكل العمل التشغيلي بكل صراحة.
- توفير قاعدة معلومات لأعضاء القوة، تمكنهم من دراسة المشاكل ووضع الحلول لها.
- توفير حوافز مجزية لأعضاء القوى الوظيفية تشجعهم على العطاء.

المبحث الرابع
استراتيجيات تدريب الموارد البشرية
في إطار إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، بما يساعده على أداء الوظيفة بطريقه أفضل. ويعرف التدريب كذلك بأنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة". ويمكن النظر إلى التدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، بما قد يعنى تغيير ما يعرفه العاملون عن كيفية أدائهم العمل، واتجاهاتهم نحوه، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء.

إن الهدف النهائي للتدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير ايجابي في سلوك العاملين، بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، وتطوير أساليب الأداء، ومن ثم ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الرؤية المعاصرة لتدريب وتنمية الموارد البشرية:

يعتبر موضوع التدريب والتنمية من المسائل المهمة في جميع ميادين الأعمال، على اعتبار أن التدريب والتنمية وسيلة فعالة بإمكان المنظمات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الجديد، فالتدريب والتنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع

المنظمات، ويجب أن تأخذ حقها من الدراسة والتحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية.[1]

الأهمية الاستراتيجية للتدريب والتنمية:

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات، على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات، لتحقيق الرضا لدى زبائنها وتوسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام والتأكيد من قبل هذه المنظمات على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتنمية في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع. وقد وجدت هذه المنظمات في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة لرفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم المنتجات الحديثة ذات الجودة العالية.

لقد أصبح التدريب والتنمية حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة، يستخدم في مواجهه تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيات وتجهيزات العمل وأساليبه، التي أصبحت معقده، وبحاجة إلى مهارات متعددة ومتنوعة وذات مستوى عالٍ. وهذا لا يتم إلا من خلال التدريب والتنمية، فالموارد البشرية التي تحتاجها منظمات العصر موارد تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة، تمكنها من التعامل مع التكنولوجيات المتجددة، والمعرفة الإدارية المعاصرة، وأساليب وطرق العمل الجديدة، والعمل في عدة مواقع أو وظائف: "تنفيذ الأعمال في المنظمة المعاصرة، انتقال من الأعمال الفردية إلى فرق العمل المدارة ذاتياً"، والذي يتطلب بطبيعة الحال

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي دار وائل للنشر حلب سوريا 2005 ص 435

الحاجة إلى التدريب والتنمية، لإكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية، ومواجهة حاجاته المستقبلية، في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم.

وقد أصبح التدريب والتنمية إحدى الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي فرضت على المنظمات إحداث تغيرات جذرية في كل شيء فيها: رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياساتها، إضافة إلى إدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها. إن هذه المنهجية ألزمت المنظمات الحديثة بتبني استراتيجية تدريب وتنمية مستمرة قائمة على أساس تعلم الأشياء الجديدة بشكل دائم، لاستيعاب هذه الجوانب المتغيرة، ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح، فلم يعد التدريب أثناء العمل يلبي احتياجات العمل الاستراتيجية، التي أصبحت تتطلب تنوعاً كبيراً وحداثة في مهارات الموارد البشرية، ليكون بمقدورها إنجاز استراتيجية المنظمة.

لذلك نجد أن منظمات اليوم قد حولت سياستها التدريبية إلى استراتجيات تعلم وتدريب وتنمية مستمرة، والى تبني اتجاهات جديدة ومعاصرة في هذا المجال المهم، تتمشى مع كل تغير يحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاطات المنظمة.

مفهوم التدريب والتنمية المعاصر:

يتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين هما:

- التدريب والتنمية عملية استراتيجية.
- التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة.

وستوضح كما يلي [1]:

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص437.

أولاً ـ التدريب والتنمية عملية استراتيجية:

ينظر إلى التدريب والتنمية في الوقت الحاضر على أنهما عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعى مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتتكون استراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل العاملين في المنظمة، وتعليمهم كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية باستمرار، ولتحقيق الرضا لدى زبائنها، الذي يتوقف علية وجودها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية المتعلقة بنشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات التي تعليم، وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها.

ثانياً ـ التدريب والتنمية عملية مستمرة:

يتكون التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة من قسمين:

- التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدى أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة، من خلال تطوير أدائهم وتحسينه.
- التنمية هي عبارة عن عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، يتوقع أن

تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

نخلص من ذلك إلى أن التدريب والتنمية، كاستراتيجية وعملية منتظمة، يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير أدائها الحالي والمستقبلي وتحسينه، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهما مساعٍ حثيثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حاله تحسن دائم ومستمر.

هدف التدريب والتنمية المعاصر:

من خلال الاستعراض السابق يمكننا القول الآن إن التدريب والتنمية كاستراتيجية وعملية تعلم يهدفان إلى ما يلي:

- تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي، وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي، للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلاً، في معارفها أو مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة قد تحتاجها المنظمة في المستقبل.
- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.

إن تحقيق الأهداف السابقة سيمكن المنظمة من تحقيق الفوائد التالية:

- رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية.
- تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب، ما يؤدى إلى رضاء الزبائن، ويقود إلى توسيع حصة المنظمة في السوق وزيادة أرباحها، ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها في العمل.
- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معاً، وإكسابها أنماطا سلوكية إيجابية، تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها، بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة، حاضراً ومستقبلاً، ما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة.
- ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد تكون قادرة على الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق الإنتاجية المطلوبة.
- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيداً يعرف كيف يحمى نفسه من هذه المخاطر.

مبادئ مهمة في تفعيل نظام التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة TQM

من خلال الدراسات المستمرة والممارسة المتصلة لعمليات التدريب بالمنظمات يتبين لنا مجموعة من المبادئ التي توضح حقيقة التدريب، باعتباره في الأساس شكلاً من أشكال تأكيد الجودة في الأداء. هذه المبادئ هي[1]:

- إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب (العميل الأساسي) حين تحدد احتياجاته، أو حين يتم الكشف عن احتياجاته بطريقه أو بأخرى، بمعاونة المختصين في التدريب. لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب وانحسار تأثيره في عدم مشاركة المتدرب في التعبير عن احتياجاته.
- إن التدريب ليس علاقة محصورة بين المدرب والمتدرب، ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة هي الرئيس المباشر والزملاء والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية الذين يتعامل معهم المتدرب، وكذلك العملاء الذين يقوم على خدمتهم، حيث يقدم كل منهم المعلومات اللازمة والضرورية للعملية التدريبية، فيقدم الرئيس المباشر مثلاً معلومات عن الاحتياجات التدريبية والحكم على فاعلية التدريب.
- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية، أو وسيطاً سلبياً في العملية التدريبية، وإنما هو عنصر ايجابي يعمل في اتجاهين: أولهما التأثير المباشر في المتدرب، من خلال التفاعل معه في موقع التدريب، والثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملائه وكافة المتصلين به في العمل، وذلك من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوكه ومهاراته ومعارفه التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب.

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص440.

- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية؛ إذ يمارس دوراً ثلاثي الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات، مشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، ومتلقٍ للخدمة التدريبية، وهو أيضا مشارك في فعاليات التدريب بالمناقشة وتقديم الأفكار والخبرة للمتدربين الآخرين.

عمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة *TQM*:

حيث إن التدريب نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام، بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتتضمن تلك العمليات ما يلي:

- دراسة المناخ الخارجي وتحليله، وتبين فرص ومهارات النشاط التدريبي.
- دراسة المناخ الداخلي للمنظمة وتحليله، وتبين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.
- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- تحديد أهداف التدريب الاستراتيجية والإجرائية.
- تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل، واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
- تحديد العملاء المباشرين للتدريب وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة، وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة.

- إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
- تطوير المنتجات التدريبية.
- تخطيط الفعاليات والموارد التدريبية وتصميمها وتوقيتها.

هذه العمليات تمثل منهجاً متكاملاً يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب، التزاماً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويقوم على أدائها فرق متكاملة بالتعاون والمشاركة الفعالة من المستفيدين.

تصميم استراتيجية التدريب والتنمية:

بدأت منظمات عديدة تعيد النظر في أسلوب إدارة نشاطها التدريبي، بحيث يصبح مصدراً للميزة التنافسية. مثل هذه الممارسة التدريبية، التي يطلق عليها التدريب المؤثر أو ذو الفعالية المرتفعة، يتم ربطها بالغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتستند إلى نموذج إرشادي مصمم لضمان جودة التدريب والرقابة على تكلفته، ومقارنته بأداء المنظمات الأخرى الرائدة في نفس المجال. وتساهم ممارسات التدريب الفعال في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم المستمر. ويعتبر التعلم المستمر هنا بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في سوق تتسم فيه احتياجات العملاء ومعايير الجودة والتطورات التكنولوجية وأنشطة المنافسة بالحركية والتغيير المستمرين. وبصفة عامة فإن التدريب هنا يمثل الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم واكتساب أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل. ولا تقتصر أهمية التدريب الفعال على إتقان العاملين لنوعيات المعرفة أو المهارات أو السلوكيات اللازمة للرقى بالأداء اليومي للأنشطة، بل يساهم التدريب كذلك في خلق ميزة تنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم.

والتنظيم المتعلم Learning Organization هو تلك النوعية من المنظمات التي ينخرط العاملون فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة، وتطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، فالتحسينات لا تتوقف عند الانتهاء من

التدريب الرسمي، بل تستمر عمليات التقييم الدقيق والتفكير الخلاق لتطوير العمل، ففي ظل التعلم المستمر يتوقع العاملون التطوير المستمر في أساليب أداء العمل، ويكافئون عن جهودهم وإنجازاتهم في هذا المجال. إن التعلم المستمر يتطلب من العاملين فهم العلاقة بين وظائفهم، وكذلك العلاقة بين وحداتهم والوحدات الأخرى بالمنظمة، وأن يتوفر لديهم الفهم والإدراك الحقيقيان لغايات وأهداف المنظمة، كذلك فإن من المتوقع أن يتعلم الفرد من الآخرين ويقوم بتعليمهم أيضا، كما أن المديرين يمارسون أدواراً أكثر فعالية في تحديد الاحتياجات التدريبية وضمان استخدام العاملين لنتائج التدريب في وظائفهم.

تصمّم استراتيجية التدريب والتنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين التاليين:

1- نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:

يطلق على هذا النموذج مصطلح Cyrcle Model، ويقوم على مبدأ استمرارية التدريب والتنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم. إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، ومن ثم فاحتياجات التدريب والتنمية فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر، ما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة. بناء على ذلك تصمم استراتيجية التدريب والتنمية من خلال مراحل متعددة ومتسلسلة ومتلاحقة هي كما يلي:

- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية أو المهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها، والتي تخدم عادة رسالتها واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

- في ضوء احتياجات ومتطلبات استراتيجية المنظمة، تصاغ أهداف استراتيجية التدريب والتنمية، التي يؤدي تحقيقها من قبل إدارة الموارد البشرية إلى تلبية وتغطية احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية المطلوبة.

- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة تصمم إدارة الموارد البشرية برامج التدريب والتنمية المتنوعة، بما يخدم تحقيق وتلبية الأهداف الاستراتيجية العامة للتدريب. وعادة ما تشتمل البرامج على مواد تدريبية متنوعة ومدربين ومساعدات تدريبية..إلخ.

- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب والتنمية بشكل منسق، ليس فيه تضارب، يكون من شأنه تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً. ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقاً لمدى إلحاح كل منها.

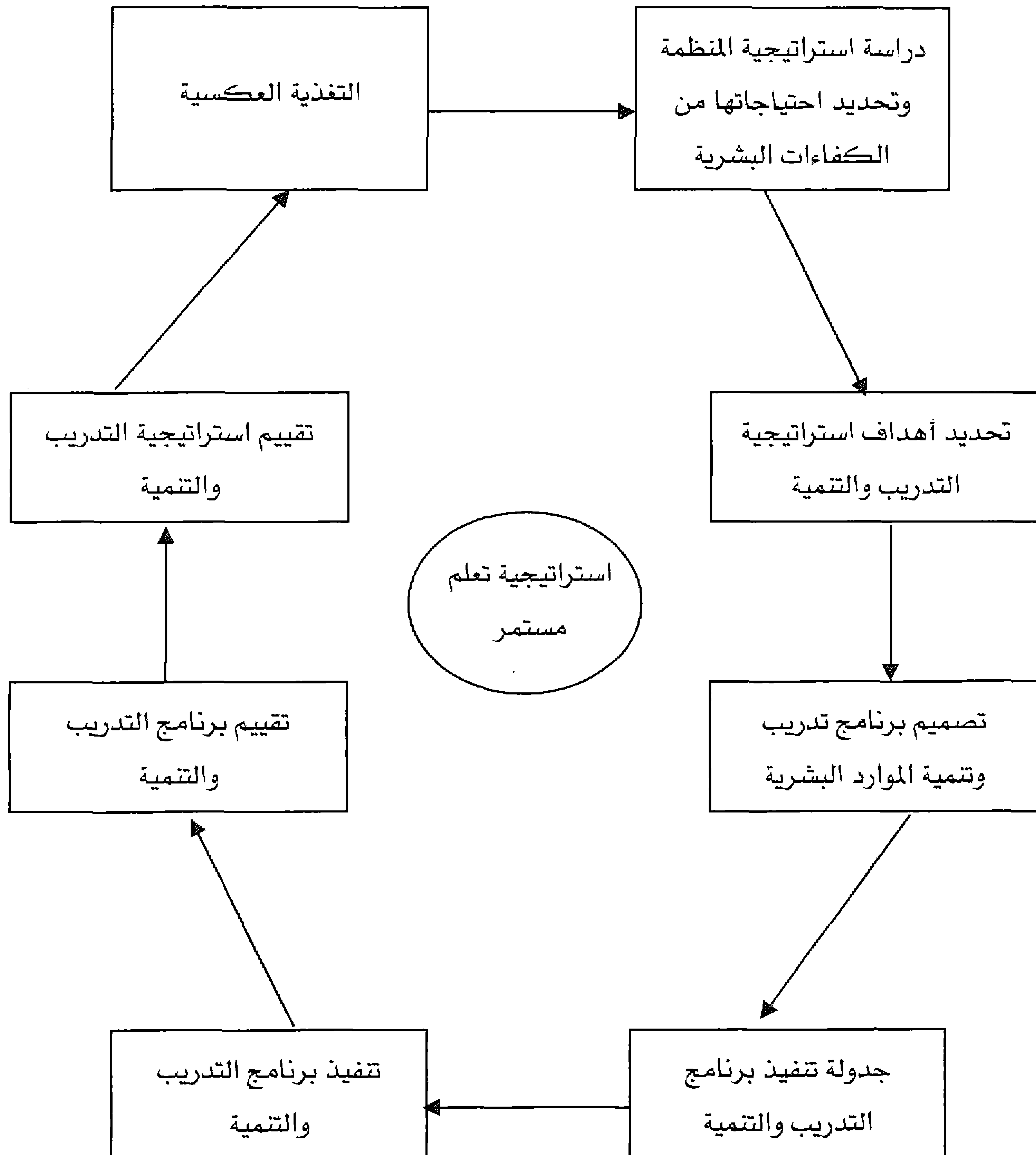
- المباشرة بتنفيذ برامج التدريب والتنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها، للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.

- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب والتنمية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية، تُجمّع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخص وتبوب، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

- تحلل نتائج تقييم الاستراتيجية، لأجل تشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها وتحديد أسبابها، للعمل على تلافيها في الاستراتيجية القادمة. تحلل كذلك جوانب القوة، لمعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضا في استراتيجية المستقبل التالية.

شكل رقم (2- 4)

نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استرتيجي، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، ص 453

2- النموذج التشخيصي: *DIAGNOSTIC MODEL*

ينظر هذا النموذج إلى التدريب والتنمية على أنهما نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل استراتيجية، توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة.

ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها، لمعرفة أسبابها وأثرها الايجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة، وفي ظل هذه الرؤية (الأهداف)، التي تمثل حاجات التدريب والتنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة أقلمة وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل.

يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساساً على تحديد، ومن ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهه التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة ومواردها البشرية.

ونود الإشارة إلى أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي ما يلي:

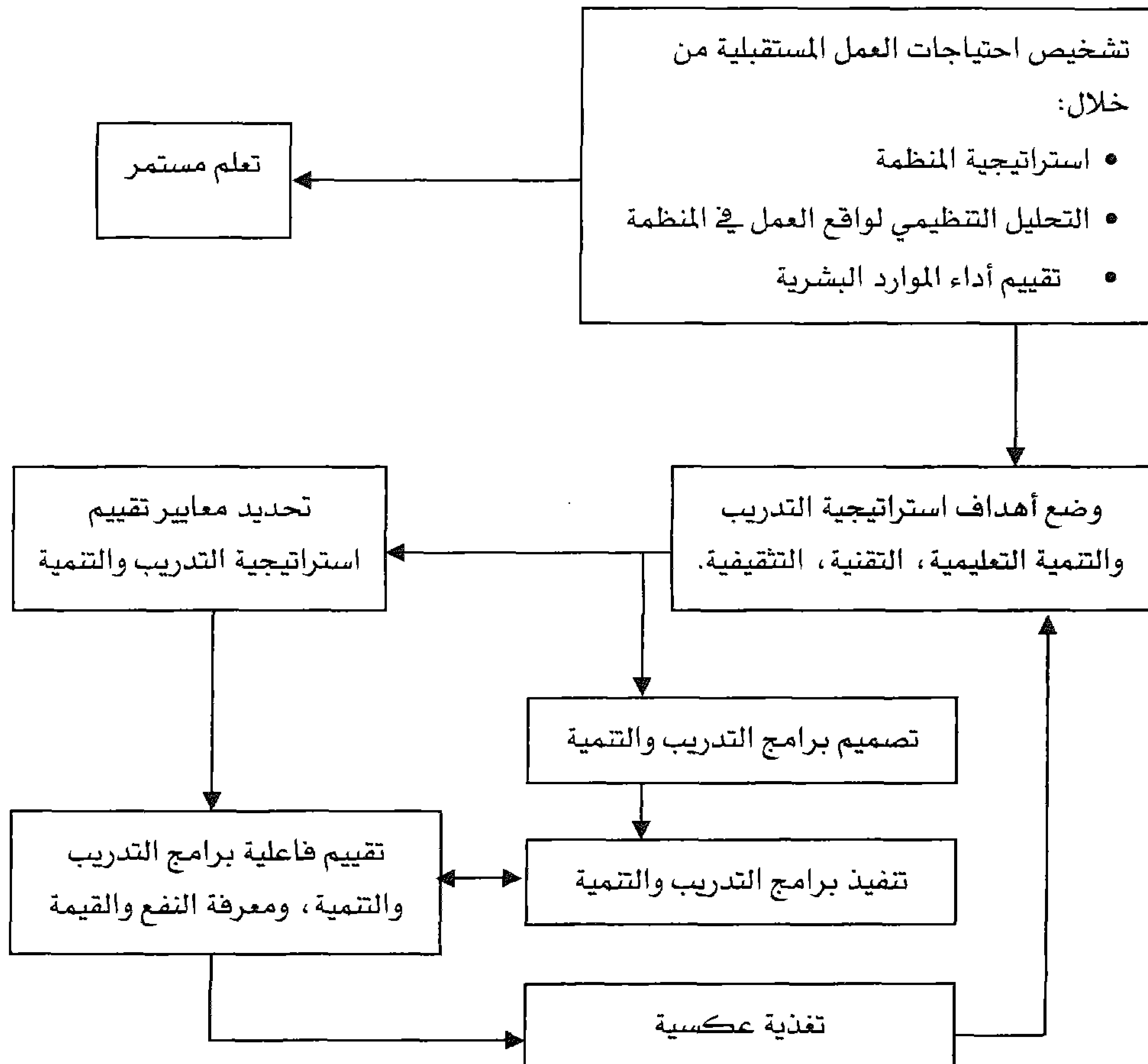
- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها، للعمل على معالجتها وتلافيها.
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها، والعمل على تقويتها بشكل أكثر.
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها، وتحديد أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التدريب والتنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة أعلاه وتنفيذها، يجرى تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف

استراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة مدى التنمية ومدى الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، ومن ثم تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من استراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الاستراتيجية، للعمل على تلافيها عند تحديد أهداف الاستراتيجية التالية وهكذا.

شكل رقم (2- 5)

النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، ص 455

عوامل دعم تصميم استراتيجية التدريب والتنمية وتنفيذها:

- أن تُعمّم على جميع الموارد البشرية في المنظمة، على اختلاف مستوياتها الإدارية، فكرة أن التعلم المستمر، الذي هو أساس التدريب والتنمية، جزء من إستراتجيتها وفلسفتها التي سوف تواجه بها المتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة.
- توعية الموارد البشرية في المنظمة بمدى حاجاتها للتدريب والتنمية وتعلمها الأشياء الجديدة، وكيف أنهما وسيلة لتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي بشكل مستمر، وكيف أن هذه الوسيلة تزودها بالمهارات التي تحتاجها في المستقبل، ما يثبت وجودها في المنظمة وحصولها على ترقيات ومزايا وظيفية مستقبلية.
- استخدام نظام معلومات خاص بالتدريب والتنمية، بحيث يحدد لكل فرد يعمل في المنظمة حاجاته التدريبية والتنموية الحالية والمستقبلية.
- توفير كافة الظروف والمستلزمات المادية والمعنوية لمساعدة المتدربين على نقل ما تعلموه لبيئة ومكان عملهم.
- المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية.

حفز المنظمات وتأهيلها لتطبيق *TQM*

لحفز المنظمات وتأهيلها يجب توفر ما يلي[1]:

دعم الإدارة العليا:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي، ذو هدف طويل الأجل، يحتاج إلى تحديد كيف يمكن الوصول إليه ومتى. هذا الأمر يحتاج إلى اقتناع الجهات العليا في المنظمة وإيمانها بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها.

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مصدر سبق ذكره، ص130.

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة. هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية من الإدارة العليا، على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها قرار استراتيجي يمس مستقبل المنظمة، وهو من صلاحية الإدارة العليا دون غيرها. فمن غير المتوقع توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الحماس لدى جميع العاملين بالمنظمة لهذا التطبيق، بمنأى عن قناعة الجهات العليا ودعمها ومؤازرتها لهذا النظام الجديد، فالإدارة العليا هي التي تملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المنظمة. ويتجسد الدعم والمؤازرة من خلال الإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية، ومدى تغيير الفلسفة والنظام القديمين، وإشعار الجميع بمدى حماسها لهما، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق.

التمهيد قبل التطبيق:

قبل إدخال منهجية إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التطبيق، يحتاج الأمر إلى زرع القناعة بها لدى جميع العاملين بالمنظمة، فالقبول بدون اقتناع لا جدوى منه، لأن القناعة تعزز الثقة بهذه المنهجية، وهذا يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين في المنظمة. ولابد قبل إدخال إدارة الجودة الشاملة، وتغيير الثقافة التنظيمية المعمول بها حالياً بثقافة جديدة تلائم هذه المنهجية، من تهيئة الجو والتمهيد المسبق لهذا التطبيق، وذلك من خلال إعداد وتهيئة جميع العاملين في المنظمة لقبول هذا التغيير وإحداث القناعة به، فالقبول دون الاقتناع لا يساعد على النجاح، ويخلق جواً مناسباً لظهور المقاومة له. ويمكن إيجاد القناعة عن طريق شرح النظام الجديد والثقافة الجديدة في ندوات ومحاضرات عامة، وتوفير برامج تعليم وتدريب لتوضيح كيف أن النهج الجديد هو ضرورة حتمية لكي تساير المنظمة التطورات الحديثة،

لذا فإن القناعة تعتبر مطلباً أساسياً، فهي تساعد على زرع الثقة بالنظام الجديد، وتكفل التعاون والالتزام بالتطبيق من جميع العاملين بالمنظمة.

تعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة:

العميل أو الزبون هو نقطة البداية ونقطة النهاية، فعند حاجاته ورغباته يبدأ العمل، وعند إشباعها ينتهي، فرضاه هو الهدف الأول والأخير، وحوله تدور الجهود. وتحقيقاً لهذه الغاية يجب إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تلبي حاجات الزبون ورغباته، وتفي بتوقعاته، وتدخل السعادة إلى نفسه.

وينبغي أن تبني الإدارة الحديثة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة استراتيجيتها وأن تخلق الثقافة لدى جميع مواردها البشرية بأن العميل أو الزبون هو الأساس، فالمنافسة اليوم على أوجها، سواء في الأسواق الداخلية أو الأسواق العالمية؛ إذ إن أمام الزبون خيارات كثيرة، وينبغي السعي لمحاولة إرضائه عن طريق مشاركته في بعض الأمور، والاهتمام بمقترحاته فيما يتعلق بالتصميم أو التنفيذ أو التسويق أو الصيانة أو خدمات ما بعد البيع، تحت شعار أن العميل هو الذي يدير المنظمة من خلال ما يريد ويرغب ويتوقع.

خلاصة القول إنه يمكن أن نستنتج مما تقدم النقطتين التاليتين:

- رضاء الزبون هو الشرعية التي تتم من خلالها عملية اتخاذ القرارات وتصميم وتنفيذ كافة العمليات أو الأنشطة على اختلاف أنواعها.
- الحصول على رضا الزبون يعنى نجاح وبقاء المنظمة، وذلك عن طريق زيادة حصتها السوقية وزيادة أرباحها.

في ضوء مفهوم أن المنظمة في خدمة عملائها نجد أن على منهجية إدارة الجودة الشاملة إتباع الخطوات التالية:

- تحديد العملاء المستهدفين.
- تحديد حاجات هؤلاء العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم.
- تصميم السلعة أو الخدمة بشكل يلبى متطلبات العملاء وتوقعاتهم.
- تصميم العمليات الإنتاجية وغيرها بشكل يؤدى إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وفق ما يرضى العملاء.

تنميط العمليات:

تنميط العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء، ويجعله يتم بطريقة أسهل، ويسهم في تخفيض التكاليف، من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد، ما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل المنظمة.

يعد تنميط العمليات الإنتاجية مرحلة لاحقة لتصميمها، ومطلباً من مطالب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو يهدف إلى توحيد الطرق والإجراءات في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، وجعلها تتم وفق نمط واحد، مهما تغير العاملون. والغاية من هذا التوحيد ما يلي:

- تسريع العمل.
- زيادة المهارة في الأداء.
- تقليل التكاليف.
- الإسهام في استقرار العمل والإنتاج.
- رفع مستوى الجودة.
- تلبية رغبات ومطالب العملاء بأعلى كفاءة وتحقيق الرضا لديهم.

ويجب أن يشمل تنميط العمليات في ظل إدارة الجودة الشاملة جميع العمليات التي تتم في المنظمة، فالمعروف أن كل وحدة إدارية تقوم بعملية معينة. هذه العملية يجب تنميط طرق وإجراءات تنفيذها، وكذلك تنميط مستلزماتها، ولعل إدارة الإنتاج أهم وحدة إدارية تحتاج إلى تنميط عملياتها الإنتاجية ومستلزمات العمل فيها: الآلات، المعدات، المواد..إلخ.

يعتبر التنميط كذلك مطلباً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة في المنتجات الخدمية. وهنا يجب الإشارة إلى نقطتين في هذا المجال هما:

- يحتاج التنميط في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى إعادة النظر فيه بين الحين والآخر، وذلك للتكيف مع التغيير الذي يحدث في حاجات ورغبات الزبائن.
- يحتاج تنميط العمليات إلى تدريب جميع العاملين على تطبيقه واستخدامه، لجعل عملية الأداء موحدة من قبل الجميع.

شمولية واستمرارية الرقابة:

الرقابة عملية متكاملة تتكون من المتابعة وجمع معلومات، ومن ثم التقييم، الذي تتم في ضوئه معالجة الانحرافات وإدخال التحسينات. وتشمل الرقابة كافة مجالات العمل في المنظمة، وهي عملية مستمرة. ولتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ينبغي تبنى أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات، وذلك لكي تعرف المنظمة إن كانت تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها. فالشمولية والاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر، والتدخل الفوري والسريع لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب. وفيما يلي بعض الجوانب المهمة في هذا المجال:

- ضرورة تغيير مفهوم عملية الرقابة والتقييم من المفهوم التقليدي المتمثل في تصيد الأخطاء، من أجل المحاسبة ومعاقبة المسؤول، إلى هدف يخدم أغراض

إدارة الجودة الشاملة، وهو مفهوم تقديم المساعدة المناسبة لحل المشاكل وعلاج الانحرافات، تحقيقاً لغاية التطوير والتحسين المستمرين.

- يجب أن تتصف المتابعة والتقييم (الرقابة) بالشمولية، أي أن تشمل كل شيء، ذلك لأن المنظمة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية متكاملة، يتأثر أداؤها ببعضها البعض.
- يجب أن تكون عملية المتابعة والتقييم (الرقابة) مستمرة، تماشياً مع/أو تحقيقاً لأهداف الرقابة الوقائية (اكتشاف الانحراف قبل وقوعه).
- تحتاج عملية التقييم إلى جمع معلومات وفيرة عن كل شيء يعمل داخل المنظمة، فهي مطلوبة لتسهيل عملية التقييم ونتائجها.
- تحتاج عملية التقييم الجيدة إلى توخي الدقة والموضوعية، فنتائجها ستبنى عليها قرارات تصحيحية مهمة.
- تحتاج عملية التقييم إلى وضع معايير مدروسة، تبين وتوضح مدى الإنجاز المحقق، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج واستدراك، ونقاط القوة للعمل على تدعيمها.
- توعية العاملين وتوضيح أهمية التقييم الذاتي لأدائهم وإنجازاتهم، فهذا يشعرهم بالمسؤولية الذاتية.

تبني أسلوب تفتيت المشكلة:

لا يتناسب الأسلوب التقليدي الفردي في حل المشاكل العامة للمنظمة مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، لأنه يعتمد على تحويلها إلى الإدارة العليا، من أجل دراستها ووضع حلول لها، فرجال الإدارة العليا مشغولون دائماً، ووقتهم ضيق، لا

يتسع لدراسة هذه المشاكل بشكل كافٍ، والتوصل إلى حل جيد متكامل، يشمل جميع أبعادها. لذا يعمل هذا الأسلوب على تجزئة المشكلة الرئيسة أو العامة إلى أجزاء، وتكوين فرق عمل يناط بكل منها دراسة جزء منها، ووضع حل وعلاج له. ويفوض الفريق السلطات الكافية واللازمة للقيام بذلك. وبعد أن تصل الفرق إلى حلول لكافة أجزاء المشكلة، يشكل فريق عمل مكون من أعضاء تمثل الفرق التي وضعت الحلول الجزئية، بحيث يكون لكل منها ممثل في هذا الفريق، الذي تكون مهمته دراسة الحلول الجزئية وتجميعها وتنسيقها، من أجل التوصل إلى الحل الكلي للمشكلة الرئيسة التي جرى تجزئتها. هذه الفرق لا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ إذ إنه بعد انتهاء الفريق من مهمته يعود الأعضاء إلى أعمالهم الأصلية.

ولكي تحقق هذه الفرق النجاح في مهمتها تحتاج إلى أن يتوفر لها ما يلي:

- السلطة الكافية.
- المرونة والحركة والقضاء على كل ما يعيق عملها من قيود.
- الحفز الجيد.
- تحديد مدة زمنية كافية من أجل دراسة جزء المشكلة والتوصل إلى حل مناسب له.
- ألا يكون عدد أعضاء الفريق الواحد كبيراً.
- اختيار أعضاء الفريق على أساس الخبرة والمهارة.

تحقيق جودة التكاليف:

إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى مسألة التكاليف من زاوية التكلفة والعائد، فهي لا تنظر إليها نظرة عامة، كما هو الحال في الإدارة التقليدية، التي تؤكد على

ضرورة ضبطها، لاعتقادها بأن ضبط التكاليف يسهم بشكل فعال في تخفيض سعر السلعة أو الخدمة، ويزيد من قدرة المنظمة على المنافسة. فعندما نتحدث عن مسألة التكاليف في ظل منهجية إدارة الجودة الشاملة، فإننا نميز بين نوعين من هذه التكاليف هي:

- تكاليف إيجابية.
- تكاليف سلبية.

التكاليف الإيجابية positive costs: وتشمل النفقات التي تنفقها المنظمة، وتحقق من ورائها عائداً أو قيمة تضاف للقيمة الكلية المحققة، التي يعبر عنها بالمخرجات. وهذا النوع من التكاليف تعتبر نفقاته استثمارية، لأن لها عائداً، ومن أمثلتها نفقات التدريب والحوافز والنفقات التي تصرف من أجل منع وقوع الأخطاء في عمليات التصنيع، من خلال عمليات الرقابة على الجودة، وكذلك مصروفات تطوير وتحسين المنتج.

التكاليف السلبية negative costs: وتشمل النفقات التي تصرف، ولا يتحقق منها عائد أو قيمة، وأيضا النفقات التي تتحملها المنظمة بسبب الهدر والإسراف في استخدام الموارد (المدخلات inputs) على اختلاف أنواعها. ومن أمثلة هذا النوع من التكاليف تكلفة تخزين المواد في حالة توفير مواد ومستلزمات زائدة عن حاجة المنظمة، والتكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب الأخطاء التي تقع في عمليات التصنيع، وتكلفة استهلاك وقت لإنجاز العمليات أكثر مما هو لازم، بسبب عدم تطبيق مبادئ وقواعد إدارة الوقت، وبشكل عام النفقات المترتبة على صرف نفقات إضاعة الوقت في مجالات لا تحقق عائد للمنظمة.

يتضح مما سبق أن هناك علاقة عكسية بين التكاليف الايجابية والتكاليف السلبية، فزيادة الأولى تؤدي إلى تناقص الثانية. فعلى سبيل المثال عند قيام المنظمة

بإنفاق تكاليف على تحسين الرقابة على الإنتاج (تكاليف ايجابية) ستقل الأخطاء، ويقل معها عدد الوحدات المنتجة المعيبة، ومن ثم سيقلل ذلك من التكاليف السلبية.

وبشكل عام يجب على المنظمة التي تود تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تسعى إلى ضبط التكاليف عامة، وبشكل خاص تلك التي لا يتحقق منها عائد (التكاليف السلبية). وهذا يتطلب وجود نظام محاسبة تكاليف متطور وفعال وقادر على دراسة هذه التكاليف وتحليلها، للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى وجودها، ثم العمل على تلافيها ومنع تكرار ظهورها.

تجربة السلعة من قبل العميل:

تجربة السلعة من قبل العميل قبل تقديمها بشكلها النهائي إليه وللسوق، تنهي مسألة الحظ والتكهن والتخمين، فمن خلالها نرى كل شيء على أرض الواقع، وتقل احتمالات الفشل، ومن ثم فالتجربة تساعد على الارتقاء بمستوى الجودة إلى أعلى مستوياتها، وتحقيق التميز، وذلك لأن التجربة امتحان فعلي لجودة السلعة أو الخدمة.

وقد تبنت شركات عالمية عديدة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فكرة مفادها ما يلي: " قبل أن نسوق السلعة أو الخدمة لعملائنا، علينا أن نجعلهم يجربونها، لنكشف ما قد يكون فيها من ثغرات، من خلال آرائهم وتقييمهم لها". قد يكون هذا الأسلوب مكلفاً، كما يرى البعض. لكن هذه التكلفة تصبح بسيطة جداً وغير ذات قيمة، عندما تكتشف الثغرات، ويتم تلافيها، قبل وضع السلعة أو الخدمة في السوق، أي قبل تحويل الاختراع والتفكير والإبداع إلى منتج نهائي، فبأسلوب التجربة تضمن المنظمة أن تكون سلعتها أو خدمتها خالية من العيوب، وتتأكد من تحقيق الرضا العالي لدى العملاء. وهذه هي استراتيجية

المنظمة المستقبلية في مجال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، فالتجربة تساعد على تحقيق التميز، وتحفز العاملين على التطوير والتحسين المستمر، ما يسهم إسهاماً فعالاً في تنمية الابتكار والإبداع لدى المصمم والمسوق.

إن عملية التجربة تحتاج من إدارة المنظمة إلى التحمل والصبر وتقبل الأخطاء وعدم الهروب منها، فعليها أن تتوقع كل شيء من ورائها: "توقع كل شيء من خلال التجربة"، كما أن عليها الابتعاد عن التميز في عملية تقييم نتائج التجربة. كذلك فإن عملية التجربة وتحقيق غايتها يحتاج من المنظمة إلى التدخل السريع عند اكتشاف الأخطاء، وذلك من أجل إدخال التغيرات المطلوبة على السلعة أو الخدمة، بعد تجربتها من قبل العملاء وعدم إعطاء الفرصة لتقدم المنافسين.

سياسة دمج العاملين:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أهمية دمج العاملين employs involvement، على اعتبار أن سياسة الدمج تعني إشراك جميع العاملين في كل شيء: في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وعمليات التطوير والتحسين..إلخ، وذلك وفق منطق ومنهجية الإدارة بالأهداف management by objectives ، ولا شك أن دمج العاملين أقوى من المشاركة participation.

إن السمة الرئيسة التي تتصف بها منهجية الجودة الشاملة هي: التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق، أي أن شعار المنظمة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة هو تبني سياسة دمج العاملين، التي تؤكد على إشراكهم في كل شيء. ومن هذا المنطلق فإن إدارة الجودة الشاملة تنتهج مبدأ ديمقراطية الإدارة في كافة المجالات، وهي الإدارة التي تقوم على مبدأ دمج العاملين في المنظمة، على كافة المستويات: في عمليات اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وتصميم المنتجات، واقتراح الحلول من

أجل التطوير والتحسين، وتحميل جميع العاملين المسؤولية، وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة، وذلك لأن دمج العاملين جزء حيوي في الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة. وفي هذا المجال من المهم التركيز على العناصر المنفذة للأعمال في قاعدة الهرم التنظيمي في عملية الدمج، فهؤلاء هم الذين سينفذون العمل، ويحققون الجودة المطلوبة. لذلك يجب إشراكهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات، وتوعيتهم وتدريبهم وتأهيلهم، من أجل أن يشاركوا بفاعلية في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ولابد من جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين المستويات الإدارية، وخاصة العليا. وهناك عدة تجارب لشركات عالمية في هذا المجال مثل "شركة كرايسلر Chrysler" على سبيل المثال(.)، حيث اتضح من خلال التجارب أهمية التركيز على مسألة دمج الخط التنفيذي الأول "قاعدة الهرم التنظيمي"، لأن العمال في هذا الخط هم أول من تقع عليهم مسؤولية تحقيق الجودة، فالمعلومات الرقابية القادمة من هذا الخط للمستويات الإدارية العليا مهمة جداً؛ إذ يمكن في ضوئها أن تتم عمليات التقييم، وتصحيح الأخطاء، وتعديل الانحرافات، وإدخال التحسينات موضع التنفيذ الصحيح، وكذلك هم القادرون على خفض التكاليف.

من هذا المنطلق ترى إدارة الجودة الشاملة أهمية تحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم.

ولتفعيل سياسة الإدماج نرى أن من الأهمية بمكان إطلاع العاملين، وبشكل مستمر، على وضع المنظمة في السوق، والمنافسة ونتائجها الحالية ونجاحاتها، فالإطلاع يجعلهم دائماً في قلب الحدث، ويشعرهم بأهميتهم، ويجعلهم يندمجون في المنظمة ويقدرون ظروفها. وهذا يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية:

المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالمنظمات التي تطبق هذه الفلسفة تلتزم بواجب أخلاقي هو إنتاج سلع وتقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة، وإذا لم يكن ثمة مفر من ذلك، فإنها تسعى جاهدة لأن تخفف هذا الضرر إلى أدنى حد ممكن، وتعويض المجتمع عن ذلك، فإدارة الجودة الشاملة وقضايا البيئة والمجتمع هما وجهان لعملة واحدة. وللدلالة على مدى تركيز إدارة الجودة الشاملة على قضايا البيئة والمجتمع فقد اقتُرح تغيير مصطلح (tqm) total quality management إلى (tqem) اختصار total quality environment Management.

يشير مصطلح المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ethics and social responsibility لمنظمات الأعمال إلى مفهوم منبثق من مفاهيم التضامن في المجتمع، الذي تسعى المنظمات من خلاله، بواسطة إمكاناتها المادية والبشرية، أن تقدم حلولاً للمشكلات التي يعاني منها المجتمع، ساعية إلى تحقيق نفعه وعدم الإضرار به عند ممارستها لأنشطتها المختلفة، لذلك أصبح هذا الموضوع مطلباً أساسياً في ظل منهجية إدارة الجودة الشاملة، وجزءاً من رسالة المنظمات التي تطبق هذه المنهجية، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، وما تشتمل عليه من مفاهيم، يتوقع من المنظمة القيام بتصرفات أخلاقية تجاه البيئة. وقد قامت بعض الشركات العالمية بوضع برامج لهذه الغاية نعرض ملخصاً لها على سبيل المثال[1]:

- تقديم خدمات ثقافية ومنح دراسية وتبرعات وإعانات، على شكل خطة سنوية، يمكن إشراك المجتمع المحلي في وضعها.

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مصدر سبق ذكره، ص134.

- إطلاع المجتمع على نشاط المنظمة وممارستها والسبل التي سوف تستخدمها من أجل منع تلوث البيئة.
- الالتزام بالصدق والأمانة في جميع تعاملات المنظمة مع الغير.
- احترام القوانين والتشريعات الحكومية والدولية، وخاصة فيما يتعلق بأمور الصحة العامة والتلوث البيئي.
- المحافظة على الثروات الطبيعية وعدم استخدامها بشكل سيئ.
- تقديم تبرعات للجمعيات الخيرية.
- تقديم إعانات للبلدان الفقيرة.

من خلال ما تقدم يمكن الإشارة إلى أن المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، في ظل إدارة الجودة الشاملة، جزء لا يتجزأ من رسالة المنظمة وفلسفتها الجديدة، ومطلب أساسي لتطبيقها.

التحسين المستمر للجودة:

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيتها على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية.

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين على الآخرين، فالتحسين عمل مستمر، وليس عملاً وقتياً، ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة، ومن ثم فالتحسين عملية شاملة، يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

والتحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هو رمز التميز والبقاء والاستمرار، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، وهو يشمل كافة العمليات، لذلك فالتحسين المستمر للجودة يشكل العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، لأنه يضمن البقاء للمنظمة. وهو يأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، حيث تؤدى كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية..وهكذا. وقد أسماها "ادوارد ديمنج" سلسلة أو دائرة تحسين الجودة المستمر.

متطلبات تحسين الجودة المستمر:

- تحديد أهداف التحسين.
- تخطيط التحسين: "تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل".
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- الحفز الدائم والمستمر للعنصر البشرى.

مبادئ التحسين المستمر:

- التحسين مستمر بلا نهاية، فهو مستمر وباقٍ ببقاء المنظمة، وهو من متطلبات وجودها.

- التحسين عملية شاملة، لأن الجودة لا تتجزأ، فهو شامل لكل العناصر والمراحل والعمليات التي تتم بالمنظمة.
- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع العاملين في المنظمة.
- التحسين لا يعنى الترميم، بل الاستبدال.
- عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين.
- العمل الجماعي والمشاركة لأن التحسين مسؤولية الجميع.
- استغلال الوقت للمحافظة على الأسبقية والأولوية.

مداخل التحسين المستمر للجودة:

هناك مدخلان في مجال التحسين المستمر للجودة: أولهما ياباني، والثاني أمريكي. وفيما يلي شرح موجز لكل منهما[1]:

المدخل الأول – الاتجاه الياباني:

ويطلق عليه تسمية أسلوب "Kaizen"، الذي ينظر إلى عملية التحسين على أنها عملية متدرجة، أي أنها تتم على شكل خطوات صغيرة Little steps مدروسة بشكل جيد ومتأنٍ، ومتتالية ومتلاحقة بشكل مستمر. هذا الأسلوب ينظر إلى عملية التحسين المستمر للجودة على أنها عملية تراكمية، لا تأتي دفعة واحدة، بل على دفعات، ويركز فيها على العنصر البشرى أكثر من العنصر المادي. والتكنولوجيا المستخدمة في التحسين سهلة وبسيطة. ويمكن تلخيص فلسفة هذا الأسلوب في تحسين الجودة بما يلي: "عنصر بشرى ذو مهارة عالية، محفّز بشكل جيد، يستخدم تكنولوجيا مبسطة وليست معقده".

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مصدر سبق ذكره، ص135.

المدخل الثاني – الاتجاه الأمريكي:

ويطلق عليه أسلوب "Breakthroughs" الذي يعنى الخطوات الواسعة والعريضة Big stepes. يركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة مبتكرة مبدعة innovation لتحل محل القديمة، فعملية الإحلال هذه هي التي تمثل التحسين، الذي يتم دفعة واحدة، أو بضربة واحدة كما يسميها هذا الأسلوب (one shot)، وذلك من أجل تحقيق تحسينات نشطة ومثيرة Dramatic، للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والجودة، فمستخدمو هذا الأسلوب لا يقتنعون بأسلوب kaizen، الذي يؤكد على أن التحسين المستمر يجب أن يتم على مراحل أو خطوات بطيئة، فهم مقتنعون بأن التحسين المستمر يكون على شكل ضربات واسعة النطاق، على شكل قفزات jumps سريعة ومتلاحقة، بالاعتماد على تكنولوجيا معقده ومتطورة جداً، وإمكانيات مالية كبيرة، للوصول إلى مستوى (معيار) جودة عالٍ سبق تحديده من قبل. وبعد تحقيق الضربة الواسعة والسريعة والانتهاء منها يبدأ التفكير بضربة أخرى تالية، على نفس المنوال. يتضح من ذلك أن هذا الاتجاه لا يركز بالمقام الأول على العنصر البشرى في عملية التحسين المستمر، كما هو الحال في أسلوب Kaizen، بل يركز أولاً على التكنولوجيا المتطورة المتعددة، ثم على العنصر البشرى بعد ذلك. وفيما يلي جدول يوضح المقارنة بين الاتجاهين أو المدخلين:

الجدول رقم (2 – 1)

مقارنة بين الاتجاهين أو المدخلين الأمريكي والياباني[1]

معايير المقارنة	الاتجاه الأمريكي	الاتجاه الياباني
المدى الزمني للتحسين	التحسين على دفعات قصيرة الأجل متتالية سريعة جذرية ومبدعة ودفعة واحدة	التحسين على مراحل وعلى المدى الطويل دون إحداث تغييرات جذرية دفعة واحدة
وتيرة التحسين	خطوات واسعة متلاحقة منقطعة وآنية وفورية وكل فترة زمنية	خطوات مستمرة خطوة خطوة، دون التوسع دفعة واحدة بشكل متقطع وعلى مدى زمني طويل
المعنيون بالتحسين	نخبة مختارة وممتازة من العاملين	كل من يعمل في المنظمة
شمولية التحسين	يشمل التحسين مجالا محددا، ثم الانتقال لمجال آخر وهكذا.	التحسين شامل لكل المجالات وبآن واحد.
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي
أسلوب التحسين	هدم وإعادة بناء	إصلاح وهدم بآن واحد
متطلبات التحسين	استثمارات مالية كبيرة، والاعتماد على الجانب الفني أكثر من الجانب الإنساني	استثمارات مالية عادية والاعتماد على الجانب الإنساني أكثر من الجانب الفني
التكنولوجيا	التكنولوجيا المتطورة والاختراعات الجديدة والنظريات الحديثة هي التي توجد التحسين المستمر والمتميز	تكنولوجيا سهلة، والعنصر البشري هو المفكر والمبدع، وهو الذي يوجد التحسينات، وليس التكنولوجيا
معيار تقييم التحسين	نتائج أو تحسينات تؤدي إلى أرباح	نتائج وتحسينات تؤدي إلى أرباح وإلى إشباع معنوي

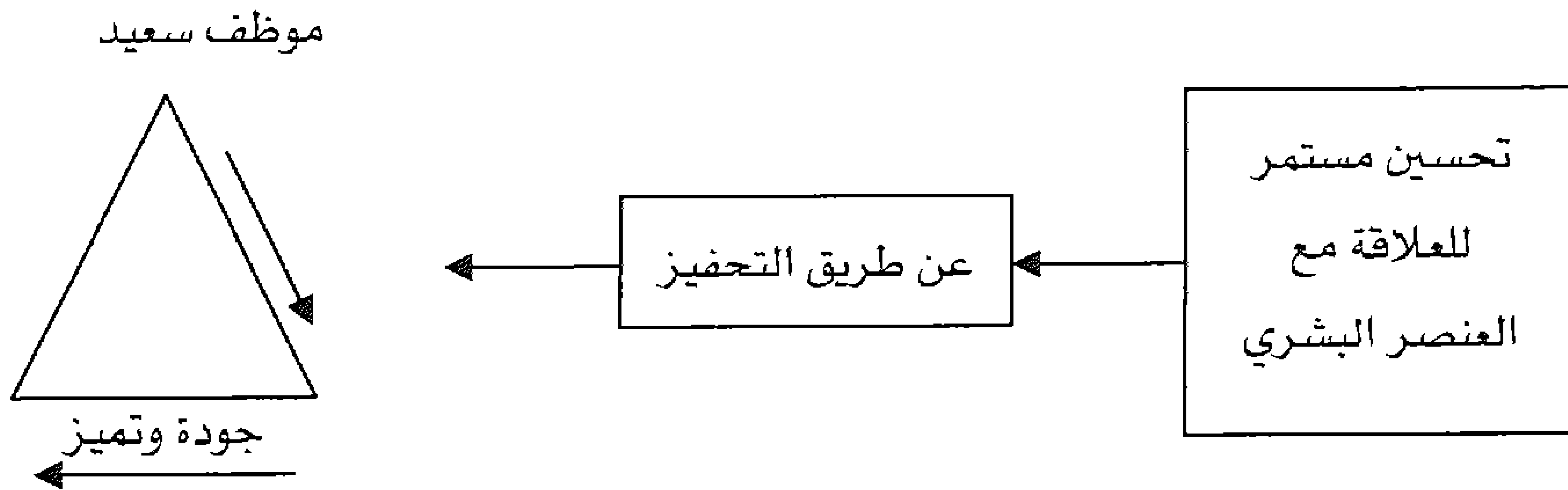
(1) عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مصدر سبق ذكره، ص136.

تحسين استثمار العنصر البشرى:

العنصر البشرى ثروة تمتلكها المنظمة يجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ السبل والوسائل، وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم، عن طريق الحفز الفعال الجيد، من أجل تحقيق مثلث الجودة والتمييز الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2 – 6)

مثلث الجودة والتميز



تطلق منهجية إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشرى الذى يعمل في المنظمة مصطلح "الزبون الداخلى Internal customer"، للدلالة على مدى أهميته، فهى تركز إلى حد كبير على ضرورة استثماره بشكل جيد، من خلال زرع الولاء والانتماء لدية تجاه المنظمة، وجعلة جزءاً منها، فتعزيز العلاقة معه بشكل دائم، وتحسينها باستمرار جانب مهم جداً في هذه المنهجية، التي ترى أن العنصر البشرى هو أغلى ما تملكه المنظمة، فهو الذى سيطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو المسؤول عن تحقيق الجودة ورضا العملاء، وهو الذى سيباشر عمليات التحسين المستمرة.

اذن يمكن القول إن حفز الموارد البشرية في المنظمة، من أجل استثمارها في ظل إدارة الجودة الشاملة، مطلب لا يمكن تجاهله على الاطلاق. لذلك من الضروري جداً تبني سياسة حفز مناسبة وجيدة، من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء والانتماء فيهم تجاه المنظمة، والحماسة لها والغيرة عليها، فالحفز المناسب للعنصر

البشرى هو الذى يمكن المنظمة من تحقيق روح التعاون والفريق، وتشكيل فرق عمل وحلقات جودة ذات فاعلية عالية، فسياسة الحفز هى الأداة التي يمكن بواسطتها دمج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها.

يتضح مما تقدم أن عملية الحفز للعنصر البشرى من أجل تعزيز العلاقة معه واستثماره بشكل حسن، تشتمل على ثلاثة متغيرات أساسية هى[1]:

1) **العنصر البشرى المحفز جيداً**: وهو متغير مستقل وقيادي على أساس أنه المسؤول الأول عن تحقيق الجودة، ومن ثم رضا الزبون.

2) **الجودة**: وهو متغير تابع، يتأثر بمستوى حفز العنصر البشرى.

3) **رضا الزبائن**: وهو متغير لاحق لرضاء العنصر البشرى والجودة نتيجة الحفز.

ولكى تكون لدى المنظمة سياسة حفز جيدة للعنصر البشرى يجب أن تشتمل على الجوانب التالية:

- أن تقوم خطة أو سياسة الحفز على أساس أن العاملين شركاء في المنظمة، وليسوا أجراء فقط.
- ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء، بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا الزبون، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا الزبون، فكلما زاد الرضا، زادت الحوافز.
- تبني سياسة الحفز الجماعي، وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية، فالمشاركة في الأرباح ورأس المال، وامتلاك أسهم في الشركة تعتبر من أدوات الحفز الجماعى المناسبة.

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مصدر سبق ذكره، ص140.

- ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة.
- التركيز على الحوافز المادية والفكرية والمعنوية للعاملين، التي يمكن توضيحها كما يلي:

– الحوافز المادية، بمعنى منح رواتب وأجور جيدة، والمشاركة في الأرباح، واستخدام أسلوب المكافآت المالية كحوافز.

– الحوافز الفكرية، التي تشتمل على حفز الأفراد لتشجيعهم على التفكير المبدع والخلاق، وكذلك تشجيعهم على المبادأة واستخدام السبل الحديثة في حل المشاكل.

– الحوافز المعنوية، وهذه تشتمل على جوانب عديدة ومتنوعة، نذكر منها على سبيل المثال:

- إشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية، وتوفير الاحترام والتقدير والمعاملة الطيبة والحسنة.
- تشجيع عملية المشاركة من كافة المستويات.
- توفير عنصر الأمان والحماية من مخاطر العمل.
- المرونة والحرية في العمل.
- توفير الاستقرار الوظيفي.
- توفيرعنصر التحدى والإثارة في العمل.
- تنظيم رحلات سياحية تسهم المنظمة في تغطية جزء من تكاليفها.
- تقديم الثناء لأصحاب الكفاءات المتميزة.

- تنظيم الاحتفالات وإقامة المباريات والمسابقات بغرض الترفيه عن العنصر البشرى، فزياده الترفيه تؤدي الى زيادة الكفاءة والجودة في العمل.

ولضمان نجاح سياسة الحفز يجب اتباع أو تطبيق النصائح الآتية:

- تحديد حاجات ورغبات ومطالب العاملين عن طريق القيام بالمسح المبدائى بغرض منح حوافز تكون منسجمة مع هذه الحاجات والرغبات.
- القيام باستقصاءات دورية حول الروح المعنوية وتحديد مستواها، وذلك لمعرفة الثغرات والنواقص في سياسة الحوافز، للعمل على تلافيها وتعديلها، وفقاً للمستجدات والمتغيرات الجديدة.
- إشراك العاملين في وضع سياسة الحفز من أجل كسب الدعم والتأييد لها.
- تأكيد القول بالفعل، فلا يجوز أن تتضمن سياسة الحفز الإنسانى حوافز لا يعمل بها، فهذا يضعف من ثقة العاملين بهذه السياسة، ويضعف تأثيرها الإيجابى، وربما يؤدي إلى تأثيرات سلبية.
- التأكيد على دور إدارة الموارد البشرية، وتقديم الدعم لها، باعتبارها الجهة المعنية بوضع هذه السياسة.

وحتى تتمكن المنظمة من رسم سياسة التعامل مع العنصر البشرى واستثماره أحسن استثمار، يجب معرفة بعض النقاط التي تعتبر أساسية للمنظمة، لتحديد الكيفية المناسبة للتعامل مع العنصر البشرى. هذه النقاط هي:-

- معرفة مستوى الروح المعنوية السائدة لدى العاملين.
- تحديد حاجات العاملين ورغباتهم المادية والمعنوية، وأولوية اشباعها بالنسبة إليهم.
- معرفة مستوى دافعية العاملين نحو العمل والالتزام به.

- معرفة مستوى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- معرفة مدى ثقة العاملين بالإدارة العليا.
- معرفة مدى قناعة العاملين بأهمية وضرورة تغيير المنهج الإداري المعمول به، إلى المنهج الجديد "إدارة الجودة الشاملة".
- معرفة مدى استعداد العاملين لمقاومة التغيير وكيفية تحييد هذه المقاومة.
- في ضوء معرفة ما سبق يمكن معرفة سياسة الحفز المناسبة لخلق دافعية إيجابية لدى العاملين.

وأخيراً فإن موضوع الحفز لتعزيز العلاقة مع العاملين وتحسين استثمارهم في ظل إدارة الجودة الشاملة يحتم على أي منظمة تريد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن تعي جيداً أن أساس نجاحها في تطبيق هذه المهمة هو العنصر البشرى، فالمنظمة من هذا المنطلق تستمد قوتها من العاملين فيها، رؤساء ومرؤسين، لذلك فإن من الأهمية بمكان أن تضع المنظمة سياسة حفز فعالة، لخلق دافعية إيجابية لدى العنصر البشري، لتوجد لديه القدرة الكافية والدافع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

التعليم والتدريب المستمر:

التعليم والتدريب المستر وسيلة فعالة لتمكين المنظمة من أن تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للمنهجية الجديدة، والارتقاء بمستوى الأداء، وتغيير السلوك الإنسانى إلى الأفضل، وتحقيق التفاؤل. وهذا كله يسهم إسهاماً فعالاً في رفع الكفاءة الإنتاجية، وخاصة الجودة، وتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.

يعتبر التعليم والتدريب نشاطاً مستمراً وداعماً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، فالتعليم المستمر يهدف إلى تزويد العاملين، على كافة مستوياتهم، بمفاهيم إدارة

الجودة الشاملة ومرتكزاتها ومستلزمات تطبيقها. أما التدريب المستمر فيهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بمختلف فئاتهم، وتمكينهم من تحقيق النجاح.

إن التأهيل والتدريب المستمرين يضمنان أن تكون اتجاهات ومهارات كافة العاملين في المنظمة مهيأة لتطبيق المنهجية الجديدة على أسس صحيحة ومتينة، فالتعليم والتدريب المستمران يضمنان أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة، التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح.

وفيما يلي بعض النواحي التي يجب أخذها بعين الاعتبار للنجاح في عملية التعليم والتدريب المستمر[1]:

- أن تشمل عملية التعليم والتدريب كافة المجالات وجميع العاملين، رؤساء ومرؤوسين، وفي مختلف المستويات الإدارية.
- اعتبار التعليم والتدريب استثماراً له عائد، وليس نفقه أو تكلفة. هذا العائد يتمثل في رفع مهارة العاملين وكفاءتهم للأداء الجيد، وخدمة الزبون، وتلبية رغباته وتوقعاته، بأعلى مستوى من الكفاءة.
- قيام التدريب على أساس تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق.
- توعية العاملين بأهمية أن يقدموا المساعدة للمنظمة، من أجل تحديد حاجاتهم التدريبية، التي تخدم في مجال رفع مهاراتهم، فالعاملون هم أقدر من غيرهم على تحديد حاجاتهم التدريبية.
- التدريب الجيد هو الذى يشتمل على جانبين: الأول نظري، ويركز على إعطاء المتدربين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأسسها ومبادئها..إلخ. أما الثانى فيشتمل

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مصدر سبق ذكره، ص 143.

على تدريب العاملين على كيفية تطبيق المنهجية الجديدة، وعرض بعض النماذج التطبيقية في بعض المنظمات التي نجحت في تطبيقها للاستفادة منها.

- ضرورة تقييم مدى استفادة العاملين من التدريب، لتحديد جوانب النقص في تدريبهم، والسعي من أجل تلافيها في برامج التدريب المقبلة، انطلاقاً من استمرارية عملية التعليم والتدريب في نظام إدارة الجودة الشاملة.

اقتناع الإدارة العليا بمدى أهمية وضرورة التعليم والتدريب بالنسبة لها ولكافة فئات العاملين، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية، فالإدارة العليا هى التي تقود المنظمة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك عليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها، وأن توفر لذلك الوقت الكافي.

وفي هذا الإطار واقتناعاً من الإدارات العليا في قطاع الصناعة بأهمية التدريب ورفع الكفاءة وتطوير الموارد البشرية وفي إطار تأهيل وإعداد الكوادر الوطنية تم تأسس المعهد العالي للصناعة سنة 1992 يقوم بمنح الشهادات العليا دبلوم عالي للتقنية بكالوريوس تقنية ماجستير تقني بالإضافة إلى إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية في مختلف المجالات.

بلغ عدد خريجي المعهد من مختلف التخصصات 536 مهندساً تقنياً في أغب المجالات من بينها هندسة الإنتاج وضبط الجودة والإدارة الصناعية كما تحصل عدد 37 مهندساً على درجة الماجستير التقني في الهندسة الصناعية منهم 25 مهندساً في مجال الإدارة الصناعية وعدد 12 مهندساً في مجال هندسة الانتاج وضبط الجودة وقد بدأ المعهد في توسيع تخصصاته ليشمل مجالات الهندسة الكهربائية والألكترونية حيث تم تأهيل عدد حوالي 20 مهندساً للحصول على الماجستير التقني في مجال الهندسة الكهربية والألكترونية

وفي مجال التدريب فقد يقوم المعهد بتنفيذ ما يزيد عن 140 دورة تدريبية تم من خلالها تدريب ما يزيد عن 1800 متدرباً في شتى المجالات الهندسية والتقنية وتشمل هذه الدورات دورات قصيرة مكثفة، دورات رفع كفاءة تخصصية في المجالات الهندسية والتطبيقية، ورش عمل وطنية تهدف إلى تنمية المهارات الفنية للعاملين في شتى المجالات بالتعاون مع مؤسسات ومنظمات محلية ودولية.

يساهم المعهد كذلك بالقيام بالندوات العلمية التخصصية وبالتعاون أحياناً مع برامج الأمم المتحدة في إعداد مجموعة من الندوات العلمية وذلك بهدف رفع كفاءة الموارد البشرية للقطاع بالإضافة إلى القيام بالمحاضرات العلمية.

وعند الحديث عن قطاع صناعة الاسمنت فقد تم تأسيس المركز النوعي للتدريب على صناعة الأسمنت ومواد البناء عام 1976م وبدأ العمل الفعلي به عام 1982م(*) حيث ساهم بشكل كبير في تأسيس القاعدة الأساسية للفنيين والمشغولين المؤهلين بشركات الأسمنت في البلاد وذلك بقيامه بتأهيل ورفع كفاءة عدد من العاملين يصل إلى 8788 متدرب منذ بداية العمل به حيث يقوم المركز بتقديم برامج تدريبية متنوعة تغطي الاحتياج التدريبي للمؤسسات الصناعية وخاصة شركات الأسمنت التي تسعى إلى تطوير مواردها البشرية ويسعى المركز إلى أن تكون برامجه مواكبة للتطورات العلمية في هذا المجال والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر لتلبي احتياجات شركات الأسمنت التدريبية وبذلك فقد تحصل المركز على الشهادة الدولية في الجودة الشاملة (ISO9001 :02000) بما أهله ليكون من المراكز المتقدمة.

والمركز يعتبر من المراكز التدريبية المجهزة بأحدث المعدات للتدريب على صناعة الأسمنت ومواد البناء.

(*) منشورات المركز النوعي للتدريب على صناعة الاسمنت ومواد البناء – بنغازي

يقع المركز بالقرب من مصانع الأسمنت التابعة للشركة الليبية للأسمنت وبذلك يساهم المركز في برامج التدريب العلمي بمصانع الشركة وذلك بتمكين المتدربين من التطبيق العلمي.

وبالإطلاع على برامج المركز من خلال الخطط التدريبية السنوية يتضح أن برامج المركز تقسم إلى مجموعة من البرامج التأهيلية وبرامج رفع الكفاءة والبرامج المتخصصة كالكهربائية والميكانيكية والبرامج العامة والبرامج الإدارية والمالية والحاسوب والأمن والسلامة.

وبذلك فإن المركز يساهم بشكل كبير في تطوير ورفع الكفاءة العالية في مجال صناعة الاسمنت وفي مختلف المجالات الليبية والإدارية والمالية لمختلف المستويات الإدارية من المشغلين إلى المشرفين ورؤساء الوحدات والأقسام ومدراء الإدارات.

المبحث الخامس
نظام تخطيط وتقييم أداء الموارد البشرية
من منظور إدارة الجودة الشاملة

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في مختلف المنظمات بجميع أنواعها، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشرين بإنتاجية العمل فيها وفاعليتها التنظيمية، التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة من يعمل في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها. وبهذا يمكن أن نعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بما يلي(1):

تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي تتم وفقاً لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء ما يتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين أو فرق العمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى.

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة _ بعد استراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص363.

آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي:

يمكن توضيح كيفية عمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية كما يلي[1]:

- قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم، الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل فرد مكلف بتقييم أداء الآخرين، وهي جوانب إلزامية.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل العاملين في المنظمة، حتى يعرف الجميع أهداف التقييم وأبعاده، وذلك لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، بالإضافة إلى تدريب المقيّمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- قيام المقيّمين، خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة الأداء بشكل مستمر، لمن يقيمون أداءه، وذلك بجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- قيام المقيّمين بمقارنة الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات التي تم جمعها مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.
- قيام المقيّمين بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء، وذلك على شكل نتائج "التغذية العكسية". ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية، وترسل نسخ لكل من تم تقييم أدائه، لمعرفة حقيقة الأداء.

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة _ بعد استراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص364.

- قيام المقيّمين بإجراء مقابلات شخصية مع من قيّموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، والاتفاق على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، حيث تشتمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

1) برنامج لتطوير الأداء الذاتي، وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم، ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

2) اقتراح برامج تعلم وتدريب وتنمية، من أجل معالجة جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية من حيث الأداء والتنفيذ.

- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، يفترض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يحدث ذلك، توضع خطة يفصل من خلالها الأفراد الذين لا يمكن الاستفادة منهم، وينقل الذين يمكن الاستفادة منهم إلى وظائف أخرى أكثر مناسبة لهم، وتتم متابعتهم، فإذا لم يتحسن أداؤهم، عندئذ يتم فصلهم وإبعادهم عن العمل والمنظمة، لأن وجودهم يشكل تكلفة عمل دون عائد على المنظمة.

إن عملية تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية بالتأكيد ستنعكس آثارها الايجابية على:

1) ارتفاع الإنتاجية.

2) زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، ما يحقق الرضا لدى زبائنها، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.

3) تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد.

أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء في أية منظمة إلى توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية، التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء وتحسينه، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المنظمة، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة بزيادة الاستفادة منها، كما يعتبر تقييم الأداء أساساً عادلاً لوضع المكافآت للعاملين.

يتضح إذاً أن تقييم الأداء هو معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار، من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.

لقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر، فيما يخص هدف تقييم الأداء، يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة والعاملين فيها في آن واحد. وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز تقييم الأداء على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله، بدلاً من جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم؛ إذ يجب أن يأتي ترتيبها من حيث الأهمية في التقييم في الدرجة الثانية.

المسؤوليات في مجال تقييم الأداء:

يقصد بالمسؤوليات، في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، الأدوار التي يشتمل عليها هذا التقييم. وهذه تحدد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات هي[1]:

---

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص368.

أولاً ـ دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء:

يتجسد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء فيما يلي:

1) تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية، التي تتم على أساسها عملية تقييم الأداء، حيث يشمل نظام تقييم الأداء على الجوانب التالية:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب التقييم المناسب.
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم.
- تحديد فترة التقييم ودوريته.
- تدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم ومعاييره المحددة، وتدريبهم على مناقشة نتائج التقييم.
- وضع القواعد للبت في الشكاوى المقدمة من قبل العاملين تجاه نتائج التقييم.

2) الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق.

3) استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة.

4) البت في طلبات النظام من نتائج تقييم الأداء.

ثانياً ـ دور المقيم:

تكمن مسؤولية المقيم في مسئوليته عن نتائج تقييم الأداء، ووضع التقرير النهائي المتعلق به، ومن ثم فهو المسؤول الأول عن النجاح أو الإخفاق في عملية تقييم الأداء ونظام التقييم ككل، ويمكن تلخيص دور ومسؤولية المقيم بما يلي:

1) دراسة معايير التقييم بشكل دقيق وشرحها لمن سوف يقيم أداؤه.

2) متابعة أداء من يقيم أداؤه، وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في وضع تقييمه النهائي.

3) مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة لمن يتم تقييمه، لتحديد مستوى أدائه وكفاءته.

4) مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أداؤه، وشرحها له بوضوح، ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء.

5) تشجيع مرؤوسيه الذين قيم أداؤهم على:

- تزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في أدائهم.
- تكرار الجوانب الإيجابية في أدائهم، وتلافي جوانب الضعف فيه.
- توثيق المعلومات عن أداء مرؤوسيه لاستخدامها فيما بعد، عند مناقشة نتائج التقييم معهم، والعودة إليها عند الحاجة.

من هذا يتضح أن مسؤولية تنفيذ عملية التقييم وتطبيق نظامه تقع مباشرة على المقيم.

ثالثاً ـ دور المقيَّم (المرؤوس):

أصبح للفرد المقيَّم أداؤه في ظل البعد المعاصر لتقييم الأداء دور مهم ومسؤولية جسيمة في مجال هذا التقييم تتمثل فيما يلي:

1) الإصغاء بفهم لشرح المقيّم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها.

2) المساهمة الفعلية والجادة مع المقيِّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي.

3) أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة له، فهي طريقة يضمن من خلالها تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه.

وفي ضوء الأدوار والمسؤوليات المشار إليها يجب أن نميز بين إدارة الأداء PERFORMANCE MANAGEMENT وعملية تقييم الأداء PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS وفقاً للآتي:

إدارة الأداء تشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشتمل على الأداء والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها، وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة.

أما عملية تقييم الأداء فتشير إلى دور ومسؤولية المقيِّم والمقيَّم (الرئيس، والمرؤوس) اللذين يؤديان عدة ممارسات، وفق ما جاء في نظام تقييم الأداء، لتحقيق الأهداف المحددة فيه، أي أن هذه العملية هي التي يطبق من خلالها هذا النظام ويوضع موضع التنفيذ العملي والفعلي، ومن ثم فهي ترجمة تطبيقية لنظام تقييم الأداء.

إدارة أداء العاملين:

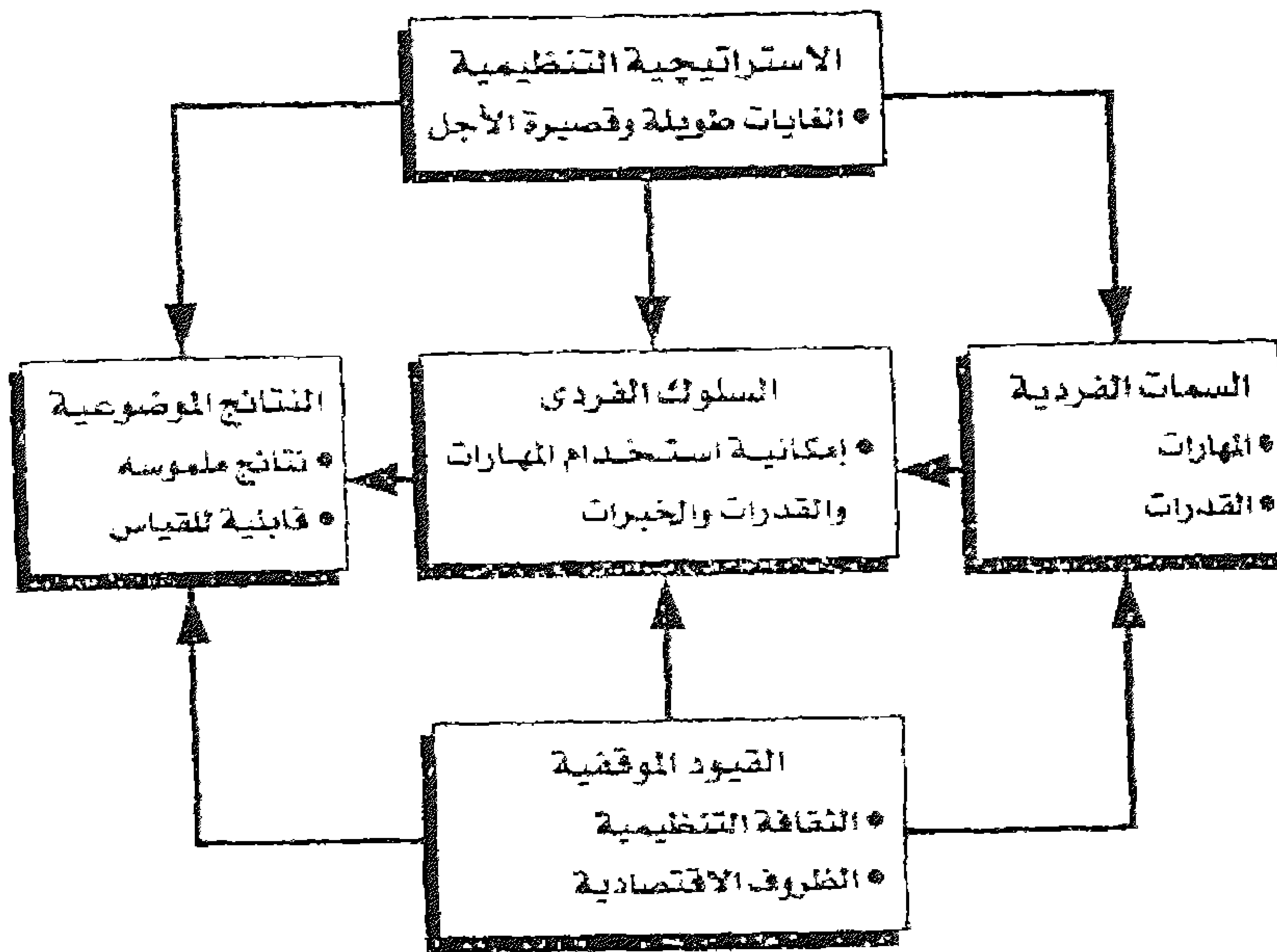
يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية. ويتكون نظام إدارة الأداء من ثلاثة أجزاء هي: تعريف الأداء، قياس الأداء، المعلومات المرتدة عن الأداء. في الخطوة الأولى يقوم النظام بتحديد نواحي أو أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم من التحليل الوظيفي في المقام الأول. أما المرحلة الثانية فيتم فيها قياس الأداء أو التعرف عليه، لتأكيده أو تعديله حتى يتوافق مع الأهداف التنظيمية. وتتضمن المرحلة الأخيرة الربط بين نتائج تقييم الأداء وأنظمة المكافأة أو الحوافز بالمنظمة.

نموذج تنظيمي لإدارة الأداء:

في المراحل السابقة تركزت اهتمامات الباحثين والممارسين في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي على تقييم الأداء، باعتباره أداة أو أسلوباً لقياس الأداء. وكان الغرض من استخدام هذه الأنظمة قياس الأداء الفردي بشكل منهجي. ومع ذلك فإن هذا المنظور يتجاهل العديد من المؤثرات على عملية إدارة الأداء. ومن ثم فإن البداية الصحيحة تتمثل في التعرف على أغراض إدارة الأداء، من وجهة النظر التنظيمية، بدلاً من منظور الأداء الذاتي. ويستلزم ذلك فهم عملية الأداء ومحدداتها الرئيسة. وفيما يلي نموذج لإدارة الأداء في المنظمات يعكس ما ذكر أعلاه.

شكل رقم (2 – 7)

نموذج إدارة الأداء



المصدر: المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية الإبراهيمية – مصر 2003 ص 404

أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض تتمثل في الآتي[1]:

أولاً – الأغراض الإستراتيجية لتقييم الأداء:

يتمثل الغرض الرئيس لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات، التي سوف تدعم استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي يجب أن يتسم النظام بالمرونة، لأن تغير الأهداف والاستراتيجيات يؤدي بالضرورة إلى تغير النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة.

ثانياً – الأغراض الإدارية لتقييم الأداء:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، وخاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، الذين يعتبرون المصدر الرئيس لهذه المعلومات، يرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم

(1) المرسي، جمال الدين، مصدر سبق ذكره، ص404.

الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. لذا فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم، أو أعطاء تقديرات متساوية، ما يفقد نظام التقييم موضوعيته، ومن ثم أهميته.

ثالثاً – الأغراض التنموية لتقييم الأداء:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين، وتطوير أساليب أدائهم للعمل. فعندما لا يؤدى الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه، من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، التي تعكس نواحي الضعف في الأداء. ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن يجب أن تشمل أيضاً أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل.

الخلاصة أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، وأيضا لتزويد العاملين بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أغراضهم.

إن تحقيق هذه الأغراض الثلاثة يعتبر مطلباً حيوياً لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، التي تتوقف بدورها جزئياً على مدى توفر المعايير الفعالة لتقييم الأداء.

الشروط الواجب توفرها في مقاييس الأداء الفعالة:

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال. ولكي تحدد المنظمة نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها فإنها تحتاج إلى أساليب لقياس ذلك الأداء. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها، إلا أنهم اتفقوا على خمسة شروط أو معايير هي:

- التوافق الاستراتجي.
- الصلاحية.
- الاعتمادية.
- القبول.
- التحديد أو التمييز.

التوافق الاستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات المنظمة وغاياتها وأهدافها وثقافتها. ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفر الإرشاد والتوجيه، حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة. وحتى يكون مقياس الأداء صالحاً فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

الاعتمادية:

وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء. ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين، التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين. وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب منه لأداء شخص واحد. وبالنسبة

لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية التي تعنى مدى توافق كافه العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر ميزة.

القبول:

يتعلق هذا الشرط بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداء التقييم له وإقناعهم به. والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة، التي تتسم بدرجة عالية من الصلاحية والاعتمادية، ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين، بما يجعلهم يرفضون استخدامها. كذلك قد يرفض الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداؤهم بعض المقاييس. وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد. والنقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير مقاييس الأداء، ما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

التحديد أو التمييز:

ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس الذي يستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات. ويتعلق التحديد بالأغراض والاستراتيجيات التنموية لإدارة الأداء. فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.

مداخل قياس أداء العاملين:

نعرض فيما يلي المداخل المختلفة لقياس وإدارة الأداء والأساليب المصاحبة لكل مدخل تم تقييمه في ضوء المعايير الخمسة المشار إليها سابقاً الواجب توفرها في

المقياس الفعال، وهي التوافق الاستراتيجي والصلاحية والاعتماديه والقبول والتحديد. هذه المداخل هي:

- المدخل القانوني.
- مدخل الخصائص والسمات.
- المدخل السلوكي.
- مدخل النتائج.
- مدخل الجودة الشاملة.

وما يهمنا هنا هو مدخل الجودة الشاملة حيث يرى العديد من الكتاب أن الأنشطة التقليدية المشار إليها سابقاً قد فشلت حتى الآن في أخذ منظور الجودة الشاملة بعين الاعتبار، رغم أهميته كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية. ويبدو ذلك نتيجة لما يلي:

- تعتمد غالبية الأنظمة الحالية لإدارة الأداء على النواحي الكمية بينما تتجاهل اعتبارات الجودة.
- يتحمل العامل المسؤولية عن النتائج الايجابية أو السلبية التي يحققها، ولكنه لا يملك الرقابة عليها بالكامل.
- لا تشارك المنظمات العاملين في اقتسام العوائد المالية للنجاح، وفقاً لمساهمة العاملين في تحقيقه.
- غالباً لا تربط المكافأة بنتائج الأعمال.

يرى مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة أن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تنصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم. ولهذا الغرض يجب توفر نوعين من المعلومات المرتدة:

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.
- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها، باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

تقييم مدخل الجودة الشاملة:

يرتكز مدخل الجودة الشاملة، بصفة رئيسة، على مدخلي السمات والنتائج في تقييم الأداء. وبينما ترتكز الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء بدرجة أكبر على الأداء الفردي، فإن مدخل الجودة الشاملة يعتمد على مفهوم النظم. والحقيقة أن العديد من المنظمات لا تبدى استعداداً لأن تستبعد تماماً الطرق التقليدية في إدارة الأداء، حيث يعتمد عليها في اتخاذ العديد من القرارات، مثل الاختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية والترقية والزيادة في الراتب، كذلك فإن مدخل الجودة الشاملة يستند جزئياً على السمات الشخصية مثل التعاون، التي من الصعب الربط بينها وبين الأداء الوظيفي، ما لم يكن نظام تقييم الأداء معمماً، للتعرف على الأداء الجماعي وليس الفردي.

ومع ذلك فإن الأنظمة التقليدية للأداء يمكن تغييرها، لتستوعب ثقافة الجودة الشاملة. فعلى سبيل المثال يمكن أن تتضمن نظم ترتيب الأداء مهارات العلاقات الشخصية ذات العلاقة بالوظيفة. وبالمثل فإن أنظمة إدارة الأداء التي تتضمن نتائج موضوعية مثل الجودة الشاملة يمكن أن تشمل العوامل النوعية، مثل المنافسة والظروف الاقتصادية وغيرها من العوامل التي لا تقع تحت سيطرة الموظف.

الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء:

على الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين، إلا أننا نستطيع، من الوجهة الاستراتيجية، وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

1) **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:**

على إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع الإدارات الأخرى، أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها، ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة، وما الهدف من عملية التقييم. ولابد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء.

2) **اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:**

إن عملية اختيار الطريقة المناسبة للتقييم أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقات بين الموظف ورئيسه، ذلك أن نماذج وطرق التقويم قد تختلف أحياناً في إطار المنظمة الواحدة، فقد يختلف نموذج تقويم أداء رجال الإنتاج تماماً عن نموذج تقويم أداء رجال المبيعات، أو أداء الموظفين الإداريين أو المهندسين.

3) **تدريب المشرفين:**

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقه دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم، نظراً لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية والمكافآت والعلاقات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً.

4) **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:**

قبل تنفيذ عملية التقويم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقويم وأهدافه والعناصر التي يركز عليها، والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاسه على مستقبل الموظف.

5) وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقويم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6) مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

إن المشكلة الأساسية للمديرين، وخاصة في الدول النامية، هي التردد في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين. وهذا شيء يجب ألا يحدث؛ إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة، من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل، مقارنة بما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

فعند غياب هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال. وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة. الأمر الذي ينعكس سلبياً على أدائه بشكل مباشر.

7) اتخاذ القرارات الإدارية:

وتتمثل هذه القرارات في نواح عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل...الخ.

8) وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً:

تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتطابق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقاً. وفي هذه الحالة يجب على الرئيس المباشر أن يحدد في هذه المرحلة جوانب التطوير. وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء والرؤساء.
- رفع كفاءة الاتصالات.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

الأهداف الاستراتيجية لعملية تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية قياس أداء العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية. وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات هي(1): المنظمة، المديرون، المرؤوسون.

1) أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

أ) خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام، ما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين، أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض، لاعتبارات شخصية، وليس لاعتبارات علمية أو موضوعية.

ب) النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

---

(1) السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية _ مدخل استراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص103.

ج) وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

د) تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

ه) تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2) أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

لضمان نجاح عملية قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم أداء مرؤوسيهم، لا بد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

أ) التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

ب) الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.

ج) تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3) أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

أ) تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ستقع تحت

عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل، ليفوزوا بالمكافآت، ويجتنبوا العقوبات.

ب) تسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفة أيضاً، بأساليب علمية بصورة مستمرة.

الفصل الثالث

واقع الموارد البشرية وإدارتها عبر مراحل تطور الاقتصاد الليبي

الفصل الثالث
واقع الموارد البشرية وإدارتها
عبر مراحل تطور الاقتصاد الليبي

مقدمة

لقد اتسمت الحياة الاجتماعية والاقتصادية في ليبيا بالبساطة والبدائية خلال القرون الأخيرة وحتى مطلع القرن الماضي ففي الوقت الذي كانت أوروبا تشهد في تلك الفترة وبشكل متصاعد مزايا الثورة الصناعية وما رافقها من تشغيل وتأهيل للكوادر البشرية كانت ليبيا على الجانب الأخر شأنها شأن باقي أرجاء الوطن العربي الرازخ تحت هيمنة الرجل المريض (حكم الدولة العثمانية الأخير) ينخر التخلف جسدها الاقتصادي والاجتماعي وخاصة في السنوات الأخيرة حيث كانت الفلاحة والرعي والتجارة هي الحرف الرئيسية للسكان في هذا البلد الذي توالت عليه الحركات الاستعمارية بدءاً بالاحتلال التركي ثم الاستعمار الإيطالي عام 1911م وانتهاء بالاستعمار البريطاني أثر الحرب العالمية الثانية قبل استقلال البلاد عام 1952م، ولذلك فقد ترتب على هذه الأوضاع مزيداً من التخلف في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية خاصة وأن إمكانيات البلاد كانت محدودة جداً. ولذلك لم تظهر أية مساهمة جادة للقطاعات المؤلفة للهيكل الاقتصادي في بناء دخلٍ قوميٍ مؤثرٍ، وهذا ما لم يدفع إلى أي نوع من التأهيل للموارد البشرية آنذاك، بل وحتى الإعداد لأبسط صور التعليم الذي لم تظهر بداياته المتواضعة إلا في نهاية العهد العثماني خلال ولاية حافظ محمد الذي كان لديه نوعاً من الاهتمام بالتعليم لذلك قام بإنشاء مدرسة للفنون والصنائع عام 1899م في مدينة طرابلس، كانت مهمتها إعداد فنيين في الصناعات اليدوية، كالنجارة والحدادة

وصباغة الجلود والأحذية والسروج والحياكة وأعمال الطباعة والنقش والبناء والموسيقى والرسم، وقد اقتصر التعليم فيها آنذاك على الذكور فقط حتى 1903م عندما فتح قسماً للبنات يختص بتعليم فن الخياطة والتفصيل والتطريز والنسيج والتدبير المنزلي، وقد شكل إنشاء هذه المدرسة بداية التأهيل والتدريب (للموارد البشرية المنتجة) حيث كانت هذه المدرسة تقوم بنشاطات تدريبية وتأهيلية توازي ما تقوم به اليوم مراكز التدريب المهني وقد جاء هذا الاهتمام بشكل موازي لبعض مزايا الواقع الاقتصادي الذي كان مقتصراً على قطاع الصناعة والذي كان يجري بشكل ملحوظ في مدينة طرابلس رغم أنها كانت في غاية البدائية، إذ انحسر نشاطها على حياكة القطن والصوف والحرير يقابله نفس النشاط، ولكن بمستوى أقل في كل من مدينة بنغازي ومصراته. بينما كانت الصناعات التقليدية هي المجال الأكبر للصناعة بل ومصدر رزق لكثير من العوائل في تلك المدن وخاصة صناعة الحلفا فيما كان النشاط الزراعي مصدراً للاكتفاء الذاتي وقد شهدت تلك الفترة أيضاً نشاطاً في تجارة القوافل وهكذا وفي ظل هذه الأوضاع الاقتصادية البسيطة لم تظهر نقابات أو هيئات عمالية حقيقية تدافع أو تحمي الطبقة العاملة أو تدفع نحو تحسين واقعها العملي والأدائي عدى ذلك الظهور الأول لنواة عمالية ليبية بين الأهالي عند فئات العمال الذين كانوا يعملون في شركات الحلفا التي كانت منتشرة بشكل واسع في معظم المدن الليبية الكبيرة، حيث كانت هذه المادة تدخل في صناعة العديد من المنتوجات الصناعية التقليدية والتي كان العمل فيها يخضع لنظام يكون فيه شيخ البلد مشرفاً على الصنائع جميعها دون استثناء، وكان هذا النظام الذي يسمح بهذه القيادة على جميع العاملين يمثل ما يشبه اليوم " النقابة " التي وبالرغم من أنها لم تكن تملك أنظمة ولوائح مكتوبة إلا أن نطاقها كان دقيقاً

يقوم على أسس تقليدية متعارف عليها في ظل حكومة البلد[1]، وكان هذا النظام سارياً داخل المدن السياحية الكبيرة وضواحيها أما القرى والأرياف فقد كان لها نطاقاً اجتماعي واقتصادي خاص فيما يتعلق بالعمل والأجور، حيث كانت هناك ثلاثة أشكال لهذه النظم هي:

أ) نظام عمل تعاوني (الرغاطة)

ب) نظام عمل إجباري

ج) نظام عمل بالحصة

وكان كل عامل عبر هذه الأنظمة يعمل وفق أجور محددة وأن اختلفت طبيعة العمل عبر الأنشطة الاقتصادية، وقد ظلت هذه الحالة تميز نوع ودور الطبقة العاملة خلال العهد العثماني الذي حكم البلاد العربية ومنها ليبيا ردحاً طويلاً من الزمن قبل مجيء الاحتلالات الأوربية حيث دخل الاحتلال الإيطالي هذا البلد عام 1911م ليظل فيه حتى قيام الحرب العالمية الثانية ومجيء الاحتلال البريطاني، وقد شهد الاقتصاد الليبي خلال هذه الحقبة من الاحتلال شيء من التغيير في الأنشطة الاقتصادية التي كانت تجري لصالح المحتل بالمقام الأول ومن ثم وضع الاقتصاد والعمالة الليبية أخيراً.

ولذلك نحاول في هذا الفصل التتبع وبشكل سريع لواقع الاقتصاد الليبي عبر تلك الحقبة من الزمن وملاحظة واقع العمالة الليبية كمورد بشري أساس في العملية الاقتصادية وملاحظة كيفية تأهيلها وصولاً إلى الوقت الحاضر.

---

(1) العزابي، محمد يوسف والمير محمد عبد الله " نشأت وتطور الطبقة العاملة في ليبيا " دار العلم، دمشق سورية، 1981، ص13

المبحث الأول
مراحل تطور دور الموارد البشرية في الاقتصاد الليبي

مما تقدم ذكره يمكن جعل المراحل التاريخية لتطور الاقتصاد الليبي إلى مراحل يمكن من خلالها تشخيص واقع وتطور دور الموارد البشرية في بناء الهيكل الاقتصادي للدولة الليبية وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة اقتصاد الاحتلال الأوروبي

تبدأ هذه المرحلة بالاحتلال الإيطالي وتنتهي بالاحتلال البريطاني وتبعته فيما بعد، ففي هذه الفترة شهد الاقتصاد الليبي شيء من الحراك في مجال الصناعة والتجارة وخاصة في المدن الكبرى وظهور الدور الحقيقي للموارد البشرية من خلال الطبقة العاملة وملاك المصانع الليبية الذين كان لهم دوراً ملحوظ إلى جانب رجال الأعمال الطليان الذين ملكوا المصانع والشركات وأدار و حركة التجارة حيث أشارت إحصاءات عام 1928م بأن عدد العاملين في مجال الصناعات الغذائية والأعمال التجارية بلغ في طرابلس حوالي (4750) عامل ليبي كان جلهم يعمل في الوحدات الصناعية والتجارية مقابل (1600) إيطالي، وفي عام 1935م ظهر أن عدد العاملين في مصنع النسيج في مدينة بنغازي حوالي (250) عاملاً، وكان ذلك المصنع أول وحدة صناعية كبيرة يتجلى فيها التشغيل للعمالة الليبية في الوحدات الصناعية ذات الأتمتة العالية[1]، وفي احصاءات نفس السنة أي عام 1935م ظهر أن عدد الوحدات الصناعية المملوكة من قبل الليبيين في مدينة طرابلس ومدناً أخرى كان

(1) العزابي وآخرون، مصدر سابق ص 15 .

(1158) وحدة صناعية مقابل (1660) وحدة صناعية خاصة بالإيطاليين وإن كانت هذه الإحصائية لا تميز بين النشاط الحرفي والنشاط الحقيقي ولذلك أظهرت الإحصاءات التي جرت في شهر سبتمبر من نفس العام وجود (2944) وحدة صناعية يملك الليبيون منها (1158) وحدة صناعية حقيقية من أصل (2116) وحدة والباقية حرفية فيما يملك الأجانب الوحدات الباقية[1]. أما في عام 1938م فقد قامت مكاتب جمعية الاقتصاد في روما بجمع بيانات مفصلة للنشاطات الحرفية والصناعية في عدة مناطق من ليبيا وقد أظهرت هذه البيانات وجود (789) مصنعاً منها (549) في مدينة طرابلس و(137) مصنعاً بمدينة بنغازي و(66) مصنعاً في مدينة درنة و(37) مصنعاً بمدينة مصراته، كانت ملكية لليبيين والأجانب غير الإيطاليين من هذه المصانع هي (154) مصنعاً منها (135) مصنع في طرابلس و(15) مصنع في مصراته و(4) مصانع في بنغازي، وكان عدد العاملين الحرفيين في هذه المصانع وسواها هو (5239) عاملاً منهم (3300) ليبي تركز أغلبهم في طرابلس وبنغازي، واستمر هذا الوضع حتى انتهى عهد السيطرة الإيطالية عام 1943م وحل محلها السيطرة البريطانية التي انقلبت الحرب العالمية لصالحها وباقي الحلفاء لتبدأ إصلاحاتها الإدارية والاقتصادية في معظم أرجاء الوطن العربي الذي صار تحت الاحتلال والانتداب البريطاني المباشر، وقد طال هذا الإصلاح بعض الأنشطة الاقتصادية الليبية لينتهي الأمر إلى بلورة دور الطبقة العاملة والاهتمام بها، وقد تجلى هذا الاهتمام في بادئ الأمر في (إنشاء نقابات مهنية) ثم تطور إلى (إنشاء مكتب للعمل) في مدينة طرابلس وكان ذلك عام 1943م[2] والذي كانت مهمته تزويد الجهات الإنتاجية بالعمالة، وبعد مرور سنة، أصبح مدير المكتب يعمل كخبير في مسائل

(1) العزابي وآخرون، مصدر سابق ص 20 .

(2) العزابي، مصدر سابق ذكره، ص 32.

الأجور ومصادر العمل والتشريعات العمالية التي تنشأ بشأن العمل، ثم قامت الإدارة البريطانية بعد ذلك بإصدار مجموعة من التشريعات والأوامر واللوائح وقوانين للعمل وزعتها على جميع مرافق العمل من خلال المناشير والإعلانات لتكون أداة في تنظيم العمل وشؤون الطبقة العاملة ليظل هذا الأسلوب سارٍ حتى عام (1952 م) حيث نالت ليبيا استقلالها.

ثانياً: مرحلة تطوير واقع العمالة الليبية في ظل اقتصاد ما بعد الاستقلال:

حصلت ليبيا على استقلالها عام 1952م وكانت يومها من أفقر دول العالم وأكثرها تخلفاً، فلا وجود لأية مظاهر للتنمية الاقتصادية الوطنية سوى بعض المشروعات البسيطة التي كانت تمول عن طريق المساعدات الأجنبية، ولهذه الأسباب وغيرها أصبح أغلب الليبيين يتوجهون للعمل الزراعي المتواضع باعتباره المصدر الوحيد للحياة أو التوجه للعمل داخل الموانئ والقواعد العسكرية التي تركها الاستعمار، وكان الشعب الليبي يعاني من البطالة علاوة على تدني المستوى الصحي، كما كانت نسبة التعليم قليلة والأمية منتشرة بشكل كبير، وعدد خريجي الجامعات يعدون على الأصابع فيما كانت البلاد تفتقر إلى المدرسين والأطباء والمحاسبين ولم تكن تلك الأعداد القليلة البسيطة لديها قدرة على تحمل أعباء البناء و التنمية، ومع بداية سنة 1959م وبعد اكتشاف النفط شهدت ليبيا تحولات جذرية ساهمت في تغيير حياة الشعب العربي الليبي اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً، حيث بدأت الشركات العالمية في الدخول إلى البلاد للبحث عن امتيازات لها والتنقيب عن النفط منتهزة فرصة افتقار ليبيا إلى الفنين من العمال فقامت بجلب إعداد كبيرة من المستخدمين الأجانب الذين دخلوا البلاد للعمل في حقول النفط التي صارت تنتشر في البلاد وبدأ معها النشاط الاقتصادي ينمو باضطراد، حيث ارتفع مستوى الدخل ونشطت الخدمات الأخرى المرتبطة بصناعة النفط وتعددت مجالات

العمل وظهرت بعض المصانع الصغيرة وارتفع معدل الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن نتيجة انتقال عمال الزراعة إلى مجالات العمل الصناعي حيث الأجور مرتفعة الأمر الذي أدى إلى إهمال الزراعة إهمالاً تاماً ومع ذلك بدأت البلاد التي كانت تعاني من البطالة في الفترة السابقة تستقدم عشرات الآلاف من العمال الفنين من الخارج لسد الاحتياجات التي نجمت عن الطفرة الاقتصادية المفاجئة التي أحدثها النفط إذا لم تستطيع صناعة النفط امتصاص سوي 3٪ تقريباً من حجم العمالة الوطنية نظراً لاعتمادها على المهارات الفنية العالية وهو ما يفتقر إليه العمال الوطنيون الذين كان أغلبهم من سكان الريف قدموا دون أن يكون لديهم إلمام سابق بالعمل الصناعي. لذلك كان إقبالهم في بداية هذه المرحلة على نوع معين من المهام والأعمال كقيادة السيارات والوظائف الكتابية وسعاة البريد والأعمال الفندقية وغيرها من الأعمال السهلة التي لا تحتاج تدريب طويل ولذا نجد أن هذه الفترة قد اتسمت بإهمال واضح لتنمية الموارد البشرية واستثمارها الاستثمار الأمثل. وقد تبنت شركات النفط هذه السياسيات الخاطئة للاستخدام ورأتها فرصة مناسبة للتخلص من التزاماتها بشأن تدريب العنصر الوطني، ومع ذلك كان للتوسع الصناعي في تلك الفترة أثر كبير في تطوير الطبقة العاملة في ليبيا وزيادة حجمها وأهميتها، التي زاد إقبالها على الهجرة من الريف إلى مواقع التصنيع وحقول النفط، الأمر الذي أدى إلى ظهور علاقات جديدة في ميدان العمل لها من الخصائص والميزات والمشاكل ما آستوجب إنشاء وزارة تختص بالإشراف على شئون العمل والعمال تكون مهمتها تعديل التشريعات بما يتمشى والظروف الاقتصادية والاجتماعية، وتنظيم أوضاع العمال الأجانب واستخدامهم وفعلاً أنشأت (وزارة العمل والشئون الاجتماعية) وكان ذلك بتاريخ 1960/10/16م حيث أصبحت مسئولة عن جميع المعلومات عن اليد العاملة وتنظيم الاستفادة منها ودراسة احتياجات البلاد من

الفنين على ضوء المشروعات الاقتصادية وكذلك دراسة طلبات استخدام الأجانب، واقتراح البرامج التي تهدف إلى الاكتفاء الذاتي من الفنين مع دراسة الإمكانيات المالية للتدريب المهني والتلمذة الصناعة، وكذلك تسجيل النقابات واتحاداتها وتوجيهها وتشجيعها مادياً وفنياً. بالإضافة إلى ذلك فقد أخذت على عاتقها الاهتمام بالثقافة العمالية وتوجيه العمال واقتراح وسائل لرفع مستواهم الثقافي والإنتاجي، وإعداد البحوث والدراسات بشأن استقرار اليد العاملة والأجور والهجرة والبطالة ولم يقتصر الاهتمام بتطوير اليد العاملة على وزارة العمل والشئون الاجتماعية فحسب بل أنشأت داخل الوزارات الجديدة كوزارة النفط والصناعة والإسكان والتخطيط (إدارات تختص بالتدريب الصناعي والفني) كما تم فيها ولأول مرة (إنشاء لجان استشارية دائمة للتدريب الصناعي)، وقد قامت هذه الإدارات بتنظيم الأسس والمستويات الصناعية على نطاق المصانع وتنظيم برامج للتدريب خاصة بمديري المصانع ورؤساء العمل وعمال المصانع المختلفة وقد بلغ عدد المشتغلين في الصناعات النفطية والصناعات المرتبطة بها أكثر من عشرة آلاف مستخدم، وبلغ عدد المشتغلين مع المقاولين وشركات الخدمات النفطية أكثر من سبعة آلاف فني وعامل، وقد صدر فيما بعد قانون للنفط نصت مواده على وجوب ألا تقل نسبة العمال الفنين والليبيين خلال عشرة سنوات في قطاع النفط عن 75٪ ولكن ذلك لم يتحقق رغم مرور أكثر من عشرة سنوات.

وقد عدلت خلال هذه الفترة تشريعات العمل السابقة لعدة مرات تمشياً مع الظروف المستجدة.

وعلى أثر اكتشاف النفط وبداية تصديره في الفترة 1969/62م تم وضع خطة خمسية للتنمية للأعوان عام 1968/63 م بلغت تقديراتها (169097000) مائة وتسعة وستون مليون وسبعة وتسعون ألف جنيهاً ليبياً خصص للتعليم المهني منها مليون

وثلاثمائة ألف جنيه، بينما خصص للتدريب في المصانع (350000) جنيهاً. ومع ذلك كان يشار إلى هذه الخطة إهمالها لتنمية القوى العاملة التي تعتبر العمود الفقري لأية خطة للتنمية وعدم تنفيذ ما إلتزمت به نحوها. وقد واجهت هذه الخطة نفسها نقص كبير في اليد العاملة لم تكن قد وضعت الترتيبات والدراسات لمعالجتها وخاصة بالنسبة للعمال غير المهرة مقارنة بالعمال الفنيين والمهنيين الذين يتمتعون بحظ وافر من المهارة، فكان هذا الوضع غير المتوازن قد عرض سوق العمل في هذه الفترة إلى تقلبات عديدة بسبب الاختلال في العرض والطلب على القوى العاملة.

ومع ذلك فإن حجم العمالة خلال هذه الفترة وما تلاها أصبح في تزايد مضطرد وقد توزعت أعدادهم على القطاعات المؤلفة للهيكل الاقتصادي للدولة الليبية الموضحة في الجدول (3 – 2). ويأتي هذا التزايد في حجم العمالة بسبب الزيادة السكانية، بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في تعداد النازحين إلى المدن حيث بلغت معدلات الزيادة السنوية خلال الفترة من (1962 – 1969) حوالي 3.7٪ مما جعل مجمل الزيادة السنوية خلال تلك الفترة تصل إلى 28.8٪ (انظر الجدول رقم 3–1) وقد رافقت تلك الزيادات السكانية تزايد في معدلات عدد المشتغلين بسبب دخول عدد كبير من الشباب في سن العمل إضافة إلى دخول المرأة ميدان العمل ولو بنسبة لا تتجاوز 5٪ (نتيجة ضغط التقاليد والعادات الاجتماعية في تلك الفترة) والجدول رقم (3 – 4) يوضح تلك الزيادات في معدلات المشتغلين وقد بدأت الزيادات الفعلية في عدد العاملين في عام (1964 م) أي بعد اكتشاف النفط كما يوضح ذلك الجدول رقم (3 – 5) الذي يشير إلى إن عدد السكان في ذلك العام بلغ 1.515.501 مليون نسمة كانت نسبة الذكور إلى السكان هي 52.1٪ ونسبة الإناث إلى السكان كانت 47.9٪ وبلغت نسبة العاملين إلى السكان 25.1٪ منها 24.3٪ ذكور و 1.3٪ إناث وكانت اتجاهات الاستخدام تشير إلى

جدول رقـــم (3 – 1)

تطور السكان من: 1962 – 1969

(العدد بالألف نسمة)

السنة	عدد السكان			معدلات الزيادة في السكان (٪)			التوزيع النسبي للسكان بين الليبيين وغير الليبيين (٪)	
	الليبيون	غير الليبيين	المجموع	الليبيون	غير الليبيين	المجموع	الليبيون	غير الليبيين
1962	1407.000	43.000	1451.000	00	00	0	97.0	3.0
1963	1462.000	42.000	1504.000	3.8	2.3	3.7	97.2	2.8
1964	1511.000	49.000	1560.000	3.4	16.7	3.7	96.9	3.1
1965	1570.000	47.000	1617.000	3.9	4.1	3.7	97.1	2.9
1966	1626.000	51.000	1677.000	3.6	8.5	3.7	97.0	3.0
1967	1683.000	56.000	1739.000	3.5	9.7	3.7	96.8	3.2
1968	1743.000	60.000	1803.000	3.6	7.1	3.7	96.7	3.3
1979	1804.000	65.000	1869.000	3.5	8.3	3.7	96.5	3.5
نسبة الزيادة الكلية خلال الفترة 62-69(٪)	00	00	00	28.1	51.2	28.8	00	00
معدل الزيادة السنوي خلال الفترة 62-69(٪)	00	00	00	3.6	6.1	3.7	00	00

المصدر: العزابي، محمد يوسف، محمد عبدالله المير، (نشأة وتطور القوى العاملة في ليبيا 1981)، ص107

جدول رقم (3- 2)

عدد المشتغلين حسب الأنشطة الاقتصادية من 1962 - 1969 م

رقم النشاط	الأنشطة الاقتصادية	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
1	الزراعة والغابات وصيد الأسماك	145.7	145.5	145.3	142.5	140.0	135.3	130.5	125.0
2	استخراج النفط والغاز الطبيعي	12.9	13.0	13.1	12.6	12.1	11.5	3.3	3.8
3	التعدين والمحاجر الأخرى	1.7	1.7	1.7	2.0	2.4	2.8	3.3	3.8
4	الصناعات التحويلية	23.8	23.8	23.8	23.7	23.1	22.0	20.8	19.4
5	الكهرباء والغاز والمياه	5.3	5.3	5.3	5.7	6.2	6.7	7.3	8.1
6	التشييد	32.4	32.4	32.4	33.0	34.0	35.9	38.0	41.0
7	تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق	27.7	27.4	28.0	28.2	28.4	28.6	28.8	29.1
8	النقل والتخزين والمواصلات	22.4	23.0	23.5	25.0	27.0	29.0	31.0	33.4
9	المال والتأمين وخدمات الأعمال	3.4	3.6	3.9	4.3	4.7	5.0	5.4	5.8
10	خدمات الإدارة العامة	49.1	49.6	50.1	50.7	51.3	53.0	52.8	53.9
11	الخدمات التعليمية	13.5	13.8	14.2	17.2	20.0	24.0	28.4	33.0
12	الخدمات الصحية	5.0	5.3	5.6	7.2	9.0	11.5	14.2	18.6
13	الخدمات الأخرى	13.4	15.8	18.4	20.1	22.0	25.0	29.2	33.5
	التوظيف – يوزع	356.0	360.5	365.3	372.2	380.2	389.3	400.5	414.6
	بين الوطنيون –	340.0	344.0	348.2	353.1	358.3	363.7	369.3	375.2
	غير الوطنيون	16.0	16.5	17.1	19.1	21.9	25.6	31.2	39.4

المصدر: العزابي، محمد يوسف، محمد عبدالله المير، (نشأة وتطور القوى العاملة في ليبيا 1981)، ص108.

جدول رقم (3 - 3)

معدلات الزيادة في عدد المشتغلين من 1963 - 1969 م

النشاط	الأنشطة الاقتصادية	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	معدلات الزيادة ٪	
									خلال الفترة	السنوي المركب
1	الزراعة والغابات وصيد الأسماك	0.1–	0.1–	1.9–	1.8–	3.4–	3.5–	4.2–	24.2	1.9–
2	استخراج النفط والغاز الطبيعي	0.8	0.8	3.8–	4.0–	5.0–	6.0–	7.4–	22.5	3.0–
3	التعدين والمحاجر الأخرى	0.0	0.0	17.6	20.0	16.7	17.9	15.2	123.5	12.2
4	الصناعات التحويلية	0.0	0.0	8.4–	2.5–	4.8–	5.5–	6.7–	180.5	2.5–
5	الكهرباء والغاز والمياه	0.0	0.0	7.5	8.8	8.1	9.0	11.0	52.8	6.3
6	التشييد	0.0	0.0	1.9	3.0	5.6	5.8	7.9	26.5	3.5
7	تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق	1.1	1.1	0.7	0.7	0.7	0.7	1.0	6.2	0.8
8	النقل والتخزين والمواصلات	2.7	2.2	6.4	8.0	7.4	6.9	7.7	49.1	5.9
9	المال والتأمين وخدمات الأعمال	5.9	8.3	10.3	9.3	6.4	8.0	7.4	70.6	8.0
10	خدمات الإدارة العامة	1.0	1.0	1.2	1.2	1.4	1.5	2.1	9.8	1.3
11	الخدمات التعليمية	2.2	2.9	21.1	16.3	20.0	18.3	16.2	144.4	13.7
12	الخدمات الصحية	6.0	5.7	28.6	25.0	27.8	23.5	31.0	272.0	20.7
13	الخدمات الأخرى	17.9	16.5	9.2	9.5	13.6	16.8	14.7	15.0	14.0
	التوظيف – يوزع بين	1.3	1.3	1.9	2.1	2.4	2.9	3.5	16.5	2.3
	الوطنيون	1.2	1.2	1.4	1.5	1.5	1.5	1.6	10.4	1.4
	غير الوطنيون	3.1	3.6	11.7	14.7	12.9	21.9	26.3	146.3	13.7

المصدر: العزابي، محمد يوسف، محمد عبدالله المير، (نشأة وتطور القوى العاملة في ليبيا 1981)، ص109

جدول رقم (3 – 4)

يوضح تعداد ونسبة العاملين (ذكور وإناث) من سكان ليبيا عام 1968

مجموع السكان عام 1964م 25.5٪ حسب الجدول رقم (4).

البيـان	السكان	النسبة	القوى العاملة	النسبة	النسبة لمجموع القوى العاملة	النسبة للسكان
ذكور	788657	٪52	367834	94.8	94.8	24.2
إناث	726844	٪48	19865	5.2	5.2	1.3
المجموع	1.515.501	٪100	387699	100	100	25.12

المصدر: العزابي، محمد يوسف، محمد عبدالله المير، (نشأة وتطور القوى العاملة في ليبيا 1981)، ص106

زيادة مستمرة كما في قطاع صناعة مواد البناء والتشييد وأعمال الخدمات المرتبطة بالاستثمارات النفطية وغيرها من الخدمات التعليمية والصحية والإدارية كما هو مبين الجداول رقم (3 – 4) أما في مجال الصناعة النفطية فرغم أهميتها إلا أنها لم تتمكن من استيعاب سوى أقل من 5٪ من حجم العمالة الوطنية باعتبارها من الصناعات التقنية المتقدمة التي تعتمد على المهارات الفنية العالية التي لم تكن متوفرة بسبب غياب البرامج التدريبية للعناصر الوطنية اللازمة لهذه الصناعة نظراً لأن الخطة السابقة أغفلت الاهتمام بالقوى العاملة وموقعها في عملية التنمية وغياب السياسة المحكمة القائمة على الجدية كما أنها لم تكن قد وضعت برامج وطنية لتلبية الوظائف الفنية بشركات النفط ومتابعته ومراقبته بشكل مستمر، رغم أن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية أبرمت في أوائل أبريل 1960م اتفاقاً مع الصندوق الخاص التابع للأمم المتحدة للتعاون الفني لمدة خمس سنوات لتنظيم مشروع للتدريب المهني والذي حددت أغراضه فيما يلي:

1) إنشاء إدارة للتدريب المهني تابعة لوزارة العمل والشئون الاجتماعية.

2) تأسيس مراكز للتدريب المهني في كل من بنغازي وطرابلس للمتدربين والمشرفين.

3) وضع برنامج تدريبي للتلمذة الصناعية.

4) تدريب مرافقي الخبراء وكذلك خلق جهاز إداري وفني لمواصلة العمل بالمشروع بعد انتهاء عمل خبراء الأمم المتحدة.

كما تضمن الاتفاق تشكيل مجلس استشاري برئاسة وزارة العمل والشئون الاجتماعية يتكون من ممثلين عن وزارة العمل والاتحادات العمالية ومنظمة أصحاب الأعمال يقدم المشورة في جميع المسائل المتعلقة بمجال اختصاصهم ولهم صلاحية تشكيل لجان فرعية لمساعدتهم في إعداد البرامج التدريبية.

وقد بدء العمل بمشروع التدريب المهني في أول أكتوبر 1966م، ولكن تنفيذ المشروع الفعلي لم يبدأ إلا في عام 1968م أي في آخر سنوات الخطة الخمسية. غير أن هذه المراكز التي تم إنشاؤها وعددها أربع مراكز فقط (تدريب سريع، وتدريب طويل الأجل) لم تعط نتائج مرضية لعدة أسباب من أهمها الإقبال المحدود للشباب الليبي بسبب تفضيلهم الأعمال الكتابية عن الأعمال المهنية.

كما أبرمت وزارة العمل والشئون الاجتماعية اتفاقاً أخر مع مركز ترينو للتدريب الصناعي والمهني تم بمقتضاه إيفاد عدد من المدربين الليبيين من أجل الحصول على المهارات العالية لتكوينهم كمدربين أكفاء، غير أن حصيلة هذه الدورات وغيرها من الدورات كانت ضئيلة جداً نظراً لعدم إلمام المدربين والمتدربين باللغات الأجنبية، لذلك فإن هذه الجهود جميعها كانت قاصرة وعاجزة عن سد النقص الهائل في الأيدي العاملة الفنية الذي تكشف نتيجة تزايد الوظائف الفنية والتوسع في المشروعات الإنمائية.

ثالثاً: مرحلة تطور واقع العمالة الليبية في ظل اقتصاد ما بعد الثورة:

قد أدى اكتشاف النفط إلى تنفيذ العديد من برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي حولت الاقتصاد إلى اقتصاد متطور والمجتمع الليبي إلى مجتمع متحضر يتمتع بمستويات معيشية مرتفعة نسبياً وبدأت بوضوح الزيادة السكانية حيث تغييرات جوهرية على وضع السكان في ليبيا خلال الفترة (1970 – 2000) كنتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي حدثت في الاقتصاد الليبي حيث ارتفع عدد السكان في ليبيا من 1963.0 ألف نسمة عام 1970م إلى 3180.0 ألف نسمة عام 1980م ثم إلى 4525.0 ألف نسمة عام 1990م وأخيراً وصل إلى 5426.8 ألف نسمة عام 2000 م إذا بلغ معدل النمو السكاني حوالي 3.9٪ خلال الفترة (1970 - 2000 م)

الجدول رقم (3 – 5)

تطور عدد السكان في ليبيا 1970 – 2000

السنة	عدد السكان			معدلات النمو في السكان			التوزيع النسبي للسكان		
	الليبيون	غير الليبيين	المجموع	الليبيون	غير الليبيين	المجموع	الليبيين	غير الليبيين	المجموع
1970	1879.0	84.0	1963.0	4.2	29.2	5	95.7	4.3	100.0
1975	2228.9	366.6	2595.5	4.2	29.2	7.2	85.9	14.1	100.0
1980	2739.6	441.2	3180.8	4.2	3.1	4.1	86.1	13.9	100.0
1985	3322.8	295.0	3617.8	2.8	28.3–	0.7–	91.8	8.2	100.0
1990	3821.3	703.7	4525.0	2.8	24.5	4.3	84.4	15.5	100.0
1995	4389.7	409.3	4799.0	2.7	11.3–	1.1	91.5	8.5	100.0
2000	5021.4	405.4	5426.8	4.5	4.0	4.5	92.5	7.5	100.0

المصدر:

- مجلس التخطيط العام، المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية 1962 – 2000، ديسمبر 2001.
- الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، الكتاب الإحصائي، 2001.

ويعزى هذا النمو إلى ارتفاع معدل النمو الطبيعي للسكان بالإضافة إلى تدفق العمالة الأجنبية (الاقتصاد الليبي 2002 ت ص 12).

يبين تحليل التوزيع العمراني للسكان، إن ليبيا مازالت تمتلك مجتمعاً سكانياً فتياً، إذ أن صغار السن من فئة (14 سنة فأقل) يشكلون نسبة عالية من السكان، ففي عام 1973 بلغت هذه النسبة 50.7٪ تراجعت إلى 50٪ عام 19494م ثم إلى 49٪ عام 2000 جدول رقم (3 ص 34) أما بالنسبة لفئة السكان النشطين اقتصادياً (فئة 15 – 59 سنة) فقد بلغت تسبتهم عام 1973م 43.5٪ ثم ارتفعت إلى 47٪ عام 1994م وأخيراً وصلت إلى 48٪ عام 2000 كما أظهرت البيانات أن نسبة فئة الأعمار المتقدمة (60 سنة فأكثر بشكل متواصل طيلة الفترة 1973 – 2000 حيث انخفضت نسبتهم من 5.8٪ عام 1973، إلى 4.3٪ عام 1994م، ثم إلى 3.8٪ عام 2000.

جدول رقم (3 – 6)

التركيب العمري للسكان الليبيين حسب النوع للفترة 1973 – 2000

السنة	14 سنة فأقل			15 – 59 سنة			60 سنة فأكثر		
	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع
1973	539	517	1056	455	450	905	64	58	122
1984	819	792	1611	742	702	1444	90	86	176
1994	1195	1158	2353	1147	1096	2243	101	101	202
1995	1143	1219	2362	1197	1139	2336	103	103	206
2000	1461	1436	2897	1460	1392	2852	114	114	228

المصدر:

- الجماهيرية العربية، التقرير الوطني عن السكان والتنمية، المقدم إلى المؤتمر العالمي المعنى بالسكان والتنمية، القاهرة 5- 1994/9/13.
- الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، كتيب الجيب الإحصائي، 1999.
- الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، كتيب الجيب الإحصائي، 1998.

ولا يخفى أن صغر المجتمع السكاني وقوة العمل قد ارتبط منذ ظهور النفط وزيادة مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي زيادة استخدام العمالة

الأجنبية. والنقطة المهمة، إن صغار السن هم مورد بشري سيكون متاحاً للاستخدام في المستقبل، وأن الأهم هو كيفية إعداد هذه الموارد البشرية وتأهيلها لاستخدامها الاستخدام الأفضل عندما تكون متاحة، وما هي النظم وأنماط الإدارة التي يمكن استخدامها حتى تؤدي النتائج المرجوة منها في المكان والزمان والمطلوبين وفي مجال التعليم فقد حقق بمختلف مراحله تطوراً ملحوظاً فقد ساعد التحسن السريع في التعليم إلى زيادة إعداد الملتحقين في مراحل التعليم المختلفة فقد وصل عددهم 1.7 مليون طالب وطالبة خلال 1995 – 1996 ثم إلى 1.9 مليون طالب وطالبة خلال عام 1999 – 2000 بنسبة زيادة حوالي 7٪ سنوياً، كما بلغ عدد الملتحقين في مرحلة التعليم المتوسط 195 ألف طالب وطالبة عام 1995 – 1996، ارتفع إلى 338 ألف طالب وطالبة عام 1999 – 2000 أي بزيادة قدرها 74٪ في حين ارتفع عدد الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي والعالي من 1.4 مليون طالب وطالبة عام 1995 – 2000 إلى 2.6 مليون طالب وطالبة عام 1999 – 2000 أي بزيادة قدرها 86٪

الجدول رقم (3 – 7)

تطور عدد الطلبة والطالبات في مختلف مراحل التعليم خلال الفترة 1995 – 2000

البيان	1996-1995	1997-1996	1998-1997	1999-1998	2000-1999
مراحل التعليم	عدد الطلبة	عدد الطلبة	عدد الطلبة	عدد الطلبة	عدد الطلبة
التعليم الأساسي	1365000	1256582	1218882	1160315	1274080
التعليم المتوسط	194500	264829	177489	244070	337675
التعليم الجامعي + التعليم العالي	136274	-	-	165447	256370
المجموع	1695774	1521411	1396371	1569832	1868125

المصدر:

- المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية 1962 – 2000، ديسمبر 2001.

ويتبين أن النمو السريع في إعداد المتقدمين لمؤسسات التعليم الجامعي والعالي قد يكون أكبر من القدرة الاستيعابية لها وبالتالي يؤدي إلى تدفق أعداد كبيرة من قوة العمل الوطنية إلى سوق العمل بمستويات متدنية من التأهيل والمهارات والذي يحتاج من إدارات الموارد البشرية في المنظمات الليبية مراعاته عند إعداد خططها من هذه الموارد.

كذلك فإن النمو السريع في مخرجات النظام التعليمي من الإناث سيجعل مشكلة إيجاد فرص عمل للمرأة هي الأخرى على درجة بالغة من الأهمية خلال السنوات القادمة مما يستدعي البحث عن فرص عمل للمرأة في المجالات التي تتوافق مع قيم المجتمع الليبي وتقاليده "واقع البيئة الاجتماعية الليبية"

وانطلاقاً من تنمية الموارد البشرية وحسن استثمارها لسد احتياجات الاقتصاد الوطني من مختلف التخصصات والكفاءات وتقليل الاعتماد على القوى العاملة الأجنبية فقد تم وضع العديد من البرامج والخطط التي تهدف إلى تدريب القوى العاملة وتأهيلها بشكل يكفل استخدامها الاستخدام الأمثل في العديد من المجالات الإنتاجية والخدمية، حيث أقيم خلال الفترة (1970 - 1997) عدد 160 مركز للتدريب والتكوين الأساسي و 140 مركز للتدريب المتوسط لتغطي المجالات الهندسية والبناء والتشييد ومهن العلوم الإدارية والمالية وغيرها(*).

كذلك بالنسبة لبرامج إدارج المرأة في التنمية ومساهمتها في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بما يتناسب مع قدراتها وإمكانياتها، فقد تم إقامة 191 مركزاً بطاقة استيعابية بلغت 5280 متدربة وذلك خلال العام 1991/1990.

(*) النشرة الاقتصادية، الربع الثاني، 2000، ص 10

كذلك فقد شهد حجم الاستخدام توسعاً ملحوظاً في مختلف القطاعات الاقتصادية خلال الفترة (1970 – 2000) حيث ارتفع حجم القوى العاملة من 433.5 ألف عامل عام 1970 إلى 812.8 ألف عامل عام 1980، ثم إلى 1018.6 عام 1990، وأخيراً وصل إلى 1445.0 ألف عامل عام 2000

جدول رقم (3 – 8)

تطور استخدام القوى العاملة حسب القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الليبي

1970 – 2000 (نسبة مئوية)

السنة / القطاع	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
الزراعة والغابات وصيد الأسماك	126.0	133.4	153.4	177.0	188.9	212.5	219.5	219.2	225.1	232.0	239.1
النفط والغاز والتعدين	14.0	17.6	23.2	20.5	25.4	29.9	31.0	31.9	49.0	50.7	52.4
الصناعات التحويلية	20.4	32.9	58.0	75.0	99.4	124.5	128.5	147.8	156.8	163.7	169.6
البناء والتشييد	49.0	152.6	173.0	152.0	157.1	165.5	171.0	181.7	194.2	207.9	222.0
الخدمات	224.1	340.6	405.2	469.7	547.8	653.1	674.0	674.5	698.6	729.5	761.9
مجموع الاستخدام	433.5	677.1	812.8	894.2	1018.6	1185.5	1224.0	1255.1	1323.7	1383.8	1445.0

المصدر:

- مجلس التخطيط العام، المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية 1962 – 2000، ديسمبر 2001.
- لهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، الكتاب الإحصائي، 2002.

الإشارة إلى أن نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان قد ارتفعت من 22.1٪ عام 1970. إلى 25.6٪ عام 1980، ثم تراجعت إلى 22.5٪ عام 1990، ثم ارتفعت إلى 26.6٪ عام 2000.

أما بالنسبة لتوزيع القوى العاملة حسب الأنشطة الاقتصادية المختلفة فتشير البيانات الواردة بالجدول (3 - 9) إلى أن حجم القوى العاملة قد ارتفع في جميع القطاعات الاقتصادية إلا أن هيكل الاستخدام قد اختلف من قطاع إلى أخر تبعاً لحجم الاستثمارات المخصصة لكل قطاع ويأتي هنا قطاع الصناعات التحويلية في المرتبة الرابعة من حيث استخدام القوى العاملة، حيث ارتفع حجم العمالة من 20.4 ألف عامل عام 1970 إلى 58.0 ألف عامل عام 1980، ثم إلى 99.4 ألف عامل عام 1990، وأخيراً إلى 169.6 ألف عامل عام 2000 إذ بلغت حصته من إجمالي القوى العاملة 8.3٪ خلال الفترة (1970 - 2000)

جدول رقم (3 – 9)

هيكل استخدام القوى العاملة حسب القطاعات الاقتصادية في الاقتصاد الليبي

1970 – 2000 (نسبة مئوية)

السنة / القطاع	11970	11975	11980	11985	11990	11995	11996	11997	11998	11999	22000
الزراعة والغابات وصيد الأسماك	29.1	19.6	18.9	19.8	18.5	17.8	17.8	17.5	17.0	16.7	16.5
النفط والغاز والتعدين	3.2	2.6	2.9	2.3	2.5	2.5	2.5	2.5	3.7	3.7	3.6
الصناعات التحويلية	4.7	4.8	7.1	8.4	9.8	10.5	10.5	11.8	11.8	11.8	11.7
البناء والتشييد	11.3	22.5	21.4	17.0	15.4	14.0	14.0	14.5	14.7	15.0	16.3
الخدمات	51.7	50.3	49.9	52.5	53.8	55.1	55.1	53.7	52.8	52.7	52.7
مجموع الاستخدام	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

تشير البيانات الواردة بالجدول رقم (3 - 11) بأن حجم العمالة المحلية قد ارتفع من 383.5 ألف عامل عام 1970 إلى 532.8 ألف عامل عام 1980م، ثم 879.7 ألف عامل عام 1990، وأخيراً وصل إلى 1257.1 ألف عامل عام 2000 ويجدر الإشارة إلى أن حجم الاستخدام قد اختلفت من قطاع إلى أخر تبعاً للاستثمارات المخصصة لكل قطاع وفي قطاع الصناعات التحويلية فقد وصل 13.5 ألف عامل عام 1970، وإلى 88.0 ألف عامل عام 1995.

وللوصول إلى توفير قوى عاملة محلية قادرة ومؤهلة للعمل بمختلف القطاعات الاقتصادية فقد أولت الدولة أهمية خاصة للتعليم الفني وذلك بإنشاء العديد من المعاهد الفنية بهدف توفر القوى العاملة الوطنية حيث وصل عدد الطلاب في المعاهد الفنية إلى 69637 طالب عام 1994/1995م أن نسبة عدد الطلاب في المعاهد الفنية قد زاد خلال الفترة من 1969/1970 - 1994/1995 من 0.11٪ إلى 1.58٪ وباستعراض تطور تعليم المرأة في المعاهد الفنية نلاحظ بانها قد وصلت إلى 63.6٪ في العام الدراسي 1994/1995 بعد أن كانت تشكل 28.5٪ في العام الدراسي 1983/1984[1].

إن استخدام القوى العاملة الليبية حسب الفئات المهنية الرئيسية خلال الفترة 1970 - 1994م قد تزايد في جميع الفئات المهنية باستثناء فئة العمال العاديين حيث تناقص الاستخدام بهذه الفئة من 119 ألف عامل إلى 74.6 ألف ويرجع ذلك إلى زيادة الطلب على القوى العاملة الماهرة وشبه الماهرة مما أدى إلى اتجاه بعض من القوى العاملة الليبية العادية نحو التدريب قصير الأجل وتحويلهم إلى العمال المهرة وشبه المهرة أما بالنسبة لعدد الفئتين والمشرفين فقد إزداد من 21.8 ألف إلى 202.6 ألف وازداد عدد الكتبة من 23 ألف إلى 69.1 ألف وازداد عدد العاملين المهرة واشباه المهرة من

(1) مجلة البحوث الاقتصادية، 1998، العددان الأول والثاني، ص 183.

213.0 ألف إلى 642.7 ألف أما بالنسبة لعدد المهنيين والإداريين وهي الفئة المعتمدة على الخريجين من الجامعات فقد ازداد من 606 ألف إلى 91.8 ألف ويشير الهيكل المهني لاستخدام القوى العاملة الليبية خلال الفترة 1970 – 1994 بان نسبة مساهمة المهنيين والإداريين قد زادت من 1.7٪ إلى 8.5٪ وفئة الفنيين والمشرفين قد زادت من 5.7٪ إلى 18.7٪ كما زادت نسبة مساهمة الكتبة من 6٪ إلى 6.4٪ أما بالنسبة لفئة العمال المهرة واشباه المهرة فقد زادت نسبة مساهمتهم من 55.6٪ إلى 59.3٪ وانخفضت نسبة العمال العاديين من 31٪ إلى 6.9٪ يلاحظ من الجدول رقم (3 – 11) بأن هناك زيادة في توظيف الأفراد في فئة المهنيون والإداريون وأن نسبة مساهمتهم في هيكل الاستخدام المهني زادت بصورة ملحوظة كنتيجة لتزادا عدد الداخلين الجدد إلى سوق العمل من خريجي الجامعات الذين أمكن توفير فرص عمل لهم.

الجدول رقم (3 – 10)

تطور استخدام القوى العاملة الليبية حسب الفئات المهنية الرئيسية 1970 – 1994

	المهنيون والإداريون	الفنيون والمشرفون	الكتبة	العمال المهرة وأشباه المهرة	العمال العاديون	المجموع
1970	6.6 (1.7)	21.8 (5.7)	23.0 (6.0)	213.1 (55.6)	119.0 (31.0)	383.5 (100)
1975	11.6 (2.6)	37.7 (8.3)	31.4 (6.9)	251.4 (55.4)	122.0 (26.8)	454.2 (100)
1980	19.6 (3.7)	64.0 (12.0)	42.7 (8.0)	285.0 (53.5)	121.5 (22.8)	533.0 (100)
1985	36.2 (5.2)	95.4 (13.6)	54.3 (7.8)	440.0 (62.9)	74.1 (10.5)	700.0 (100)
1990	61.7 (7.0)	146.0 (16.6)	58.0 (6.6)	549.5 (62.5)	64.2 (7.3)	879.4 (100)
1994	91.8 (8.5)	202.0 (18.7)	69.1 (6.4)	642.7 (59.5)	74.6 (6.9)	1080.2 (100)

المصدر:

– أمانة التخطيط، بيانات غير منشورة

وبعد قيام الثورة في 1969/9/1 م وما رافقتها من تحولات جذرية في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والإعلان الدستوري الصادر في 15 ديسمبر 1969م والذي أُكد فيه على ضرورة إعداد مخطط وطني شامل للتطور الاقتصادي والاجتماعي بل وحدد على أن الوصول إلى هذه الأهداف لا يتم إلا عن طريق الاهتمام بالإنسان باعتباره الوسيلة والغاية لتحقيق التقدم المنشود، ولكن وعلى الرغم من الطفرة التي حدثت في قطاع النفط إلا أن القوى العاملة ظلت تعاني من بعض السمات التي تشكل تحديات فعلية لما يمكن أن يبذل من محاولات للتطوير والتنمية وهذه السمات هي:

1) الأمية التي تشكل نسبة تزيد عن 80٪.
2) نقص فرص التدريب.
3) قلة المهارات الفنية.
4) انخفاض مستوى الإنتاج والإنتاجية.
5) انخفاض مستوى الأجور.
6) البطالة المقنعة.
7) انخفاض نسبة النساء العاملات.
8) سلبيات أخرى كالإتكالية والميل إلى العمل السهل.

حيث شكلت هذه العوائق جميعها عقبة في طريق التنمية الشاملة ولذا كان لابد من وضع خطة داخل أطار الخطة الثلاثية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 1976/1973م لحصر الاحتياجات من القوى العاملة حسب الفئات المهنية وإعداد التقديرات اللازمة من القوى العاملة لتحقيق أهداف الخطة.

وقد كشفت هذه التقديرات عن الحاجة الملحة والمستعجلة لتنمية هيكل المهارات كي تستطيع القوى العاملة أن تؤدي دورها في التنمية خاصة وأن معدل الزيادة في الاحتياجات من الفئات الماهرة ومن الفنيين صار يفوق كثيراً معدل الزيادة في الاحتياجات من العمال العاديين حيث توجب أن تكون نسبتهم 70٪ من العمال وذلك بسبب الاهتمام الكبير بقطاع الصناعة وخاصة صناعة النفط والغاز وكذلك بسبب الاعتماد على الاقتصاد الإنتاجي الذي يعتمد على التقنية والخبرة الفنية.

وعليه فقد أعطيت الأولوية في تحديد أهداف الخطط الاقتصادية والاجتماعية إلى تنمية القوى العاملة التي بلغت أواخر عام 1976م (482000) حيث كان عدد السكان في هذه السنة (2.406.000) نسمة، وهذا يعني أن نسبة القوى العاملة إلى عدد السكان هي 20٪، أي أن نسبة 80٪ من السكان يعيشون على نسبة الـ 20٪ منهم الممثلين بالقوة العاملة المنتجة رغم أن خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام 1976/73م قد حققت تزايداً في الطلب على القوى العاملة الوطنية بمعدل 7٪ سنوياً وهذه النسبة تمثل الحد الأدنى اللازم لتنفيذ مشروعات التنمية. التي كانت تُسد من خلال العمالة الأجنبية حيث تم الاعتماد على الفنيين الأجانب والعرب في الحالات التي لا تتوافر فيها الكفاءات الوطنية. وخاصة في المؤسسات والشركات التي تتطلب القوى العاملة ذات المهارة والكفاءة العالية، وهذا ما ساهم في انتشار البطالة المقنعة في هذه الفترة في بعض وظائف الدولة، حيث اقتصر التعيين على المباشرين والسائقين ففي قطاع التجارة مثلاً بلغ عدد السائقين بين عامي 1975/72م (12000) إلا أن هذه البطالة المقنعة سرعان ما عولجت عن طريق تحويل مثل هذه الوظائف إلى قطاعات إنتاجية أخرى، من خلال تنظيم مكاتب لاستخدام للقوى العاملة التي بلغ عددها (30) مكتباً للوقوف على حالة سوق العمل وتسجيل الاحتياجات من القوى العاملة كماً وكيفاً.

ورغم كل هذه المعالجات كانت التحديات التي تواجه عملية التنمية واسعة كان أولها ضرورة بناء الإطارات الفنية على مختلف المستويات وفي مختلف النشاطات، ومن هنا كانت عملية التنمية لابد أن تتجه أولاً إلى تنمية الموارد البشرية، ولذلك شهدت هذه المرحلة وضع إستراتيجية شاملة للتدريب وتنمية المصادر البشرية، بدأت في إنشاء وتعميم إدارات وأقسام داخل جميع الوزارات والمؤسسات والشركات خاصة بالتدريب المهني والصناعي كالإدارة العامة التي أنشئت عام 1970م الخاصة بالاستخدام والتدريب بوزارة النفط والإدارة العامة للتدريب المهني بوزارة العمل والشئون الاجتماعية وكانت مهمة هذه الإدارات تطوير نظام التعليم والتدريب المبرمج وتحسين نوعيته والتوسع فيه وربط سياسة التعليم والتدريب بمتطلبات واحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من القوى العاملة، كذلك تم توجيه التعليم الجامعي والعالي نحو احتياجات الاقتصاد الملحة، وإنشاء معاهد عالية ومتوسطة للنفط.

كذلك وإدراكاً لأهمية وجود إستراتيجية عامة وشاملة تكفل تنمية القوى العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية وسد النقص الكبير في العمالة المدربة فقد صدر القانون رقم (37) لسنة 1973م في شأن تنمية القوة العاملة والتدريب،وقد حدد هذا القانون بصورة واضحة سياسة الدولة في هذا المجال واهتمامها بالتدريب واعتبار أن تنمية القوى العاملة واجب وطني تتولاه جميع القطاعات في الدولة عن طريق العمل على زيادة هذه القوى وصقلها كماً وكيفاً. والاهتمام بالتدريب الذي يكفل خلق المهارات الفردية ورفع الكفاية الإنتاجية والاستفادة من التطورات العلمية الحديثة في مجال الإنتاج والخدمات وصولاً إلى الاستخدام الأمثل لما يتوفر من القوى العاملة في تحقيق أهداف خطة التنمية، وبمقتضى هذا القانون شكّل مجلس دائم لتنمية القوى العاملة والتدريب يكون جهازاً مركزياً لرسم السياسات الخاصة بالتدريب وتنمية القوى العاملة وفقاً لاحتياجات البلاد وخطة التحول يتكون هذا المجلس من:

- وزير التخطيط رئيساً
- وزير العمل عضواً
- وزير الصناعة والمعادن عضواً
- وزير التربية والتعليم عضواً
- وزير الخدمة المدنية عضواً
- وزير المواصلات عضواً
- وزير النفط عضواً

ويختص بالمهام الآتية:

أولاً: وضع الخطط والسياسات العامة المتعلقة بتدريب القوى العاملة في ضوء الاحتياجات وذلك عن طريق:

أ) التنسيق وإعادة النظر في جميع الخطط والسياسات والبرامج المعمول بها في مجالات التعليم الفني والتدريب والاستخدام.

ب) وضع الأسس والقواعد للوزارات والمؤسسات في حدود اختصاصاتها في شأن تطوير طريقة أعداد الإحصائيات والدراسات والأبحاث وأية بيانات أخرى متعلقة بناحية أو أكثر من نواحي التعليم الفني للتدريب والاستخدام.

ج) تقييم ومتابعة تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بالتعليم الفني والتدريب والاستخدام.

د) اقتراح ما يلزم من أجهزة في الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة ووحدات الحكم المحلي للقيام بمهام التخطيط للأيدي العاملة وتحديد اختصاصات هذه الأجهزة.

هـ) اقتراح المعاملات المالية والحوافز وغيرها للمتدربين وخريجي مراكز التدريب.

و) وضع السياسات والبرامج الكفيلة بإحلال العنصر العربي الليبي محل غيره بالقطاعين العام والخاص بصفة منتظمة.

ويلاحظ من تشكيل المجلس الدائم أنه شكل من عدة وزارات حتى تكون قراراته قوية لارتباط التدريب وتنمية الموارد البشرية بالمصلحة العليا للبلاد.

ثانياً: التخطيط للتدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث أن التدريب المهني قبل عام 1969م كان يتم من خلال مراكز التدريب المهني لم تتجاوز الخمسة مراكز خرَّجت أعداد بسيطة لم تكن تمثل شيئاً يذكر بالنسبة لاحتياجات التنمية.

أما بعد الثورة فقد تضاعفت عدد المراكز ليصل إلى ما يزيد عن 18 مركزاً للتدريب المهني والتلمذة الصناعية، ولمختلف المهن بلغت طاقتها التدريبية 3870 متدرباً انظر الجدول رقم (3 – 12).

ومن التطورات التي نشأت بعد الثورة إنشاء مراكز التدريب في أغلب الوزارات التي أخذت على عاتقها تدريب كوادر خاصة بمشروعاتها كوزارة الصناعة ووزارة الكهرباء ووزارة النفط، ومن ثم قيامها بإيفاد مدربين ومتدربين إلى الخارج للتدريب المتقدم، كما فتحت مراكز ومعاهد خاصة بها في أنحاء البلاد. وبالرغم من هذه الجهود المكثفة للتدريب المهني إلا أن عنصر التنسيق ظل مفقوداً في إعداد هذه الملاكات المدربة.

وقد أدى إدخال التعديلات على قوانين وقواعد التوظف والمعاملات المالية إلى الإقبال على الأعمال المهنية واليدوية ودخول المجالات الصناعية التي بدأت تتوسع في هذه المرحلة بإنشاء العديد من المصانع وخاصة المصانع التي تركز أساساً على نشاط الصناعة النفطية والزراعية وكذلك تم الاهتمام بزيادة مساهمة المرأة في الأنشطة

الاقتصادية حيث صدرت القرارات المتعلقة بتدريب واستخدام المدرسات والممرضات وإنشاء معاهد للتدريب على أعمال أمانة السر (السكرتارية) وإنشاء معهد للأعمال المصرفية، وهذا ما دفع إلى تطوير استخدام القوى العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية في الفترة الممتدة من 1970 – 1978 كما في الجدول رقم (3 – 13).

وكان هذا التطور نتيجة زيادة الإنفاق الاستثماري الذي كان يقابله زيادة في الطلب على استخدام القوى العاملة، وهذا ما جعل المعروض من القوى العاملة الليبية، عاجز عن تحقيق القوى العاملة الإضافية المطلوبة لتحقيق أهداف التصنيع وسياساته وبالتالي استوجب ذلك الاستعانة بالقوى العاملة غير الوطنية التي وصل عددها عام 1980 إلى 280 ألف عامل أجنبي مقابل 533 ألف ليبي ليستمر متناقصاً بعد ذلك حتى وصل في عام 2000م إلى 187 ألف عامل أجنبي مقابل مليون و 257 ألف عامل ليبي. انظر جدول رقم (3 – 14).

جدول رقم (3 – 11)

عدد المراكز التدريب المهني

ر.ت	رقم موقع المركز	مدة التدريب	الطاقة الاستيعابية	عدد المهن	نمط التدريب
.1	بنغازي	ثلاث سنوات	500	13	تلمذة صناعية
.2	درنة	ثلاث سنوات	200	6	طويل الأجل
.3	مصراته	ثلاث سنوات	300	7	طويل الأجل
.4	أجدابيا	سنتان			//
.5	سبها	سنة وسنتان	300	7	سريع ومتوسط الأجل
.6	طرابلس	سنة وسنتان	400	14	سريع ومتوسط الأجل
.7	بنغازي	سنة واحدة	220	7	سريع
.8	غريان	سنة واحدة	150	7	سريع
.9	زوارة	سنة واحدة	150	7	سريع

رت	رقم موقع المركز	مدة التدريب	الطاقة الاستيعابية	عدد المهن	نمط التدريب
10.	الخمس	سنة واحدة	150	6	سريع
11.	زليطن	سنة واحدة	150	6	سريع
12.	صرمان	سنة واحدة	150	6	سريع
13.	طبرق	سنة واحدة	150	7	سريع
14.	البيضاء	سنة واحدة	150	7	سريع
15.	سرت	سنة واحدة	150	6	سريع
16.	هون	سنة واحدة	150	6	سريع
17.	براك	سنة واحدة	150	6	سريع
18.	يفرن	سنة واحدة	150	6	سريع

المصدر: كتاب المهن والتنمية، إصدار المعهد العالي لتثقيف المنتجين.

جدول رقم (3 – 12)

تطور استخدام القوى العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية خلال الفترة 1970 – 1978م

القطاع الاقتصادي	1970م		1978 م	
	العدد	٪ النسبة المئوية للمجموع	العدد	٪ النسبة المئوية للمجموع
الصناعات التحويلية	20.4	4.5	47.5	6.1
التشييد	49.0	10.9	164.3	12.2
التجارة	30.3	6.7	47.4	6.1
النقل	34.9	7.7	67.5	8.7
الإدارة العامة	55.4	12.3	75.4	9.7
التعليم	35.4	7.9	73.9	9.5
القطاعات الأخرى	225.1	50.0	297.6	38.7
جميع القطاعات	4505	100.0	773.6	100.0

جدول رقم (3 – 13)

تطور استخدام القوى العاملة في الاقتصاد الليبي خلال الفترة من 1970 – 2000

السنة	القوى العاملة المحلية			القوى العاملة الأجنبية			المجموع		
	العدد بالآلف	معدل النمو ٪	التوزيع النسبي ٪	العدد بالآلف	معدل النمو ٪	التوزيع النسبي ٪	العدد بالآلف	معدل النمو ٪	التوزيع النسبي ٪
1970	383.5	-	88.5	50.0	-	11.5	433.5	-	100.0
1975	454.1	3.7	67.1	223.0	69.2	32.9	677.1	11.2	100.0
1980	532.8	3.5	65.6	280.0	5.1	34.4	812.8	4.0	100.0
1985	700.0	6.3	87.3	194.2	6.1 -	21.7	894.2	2.0	100.0
1990	879.7	4.5	86.3	139.2	9.8 -	13.7	1018.6	2.3	100.0
1995	1024.5	3.2	86.4	161.0	3.1	13.6	1185.5	3.2	100.0
1996	1057.5	3.2	86.4	166.5	3.4	13.6	1224.0	3.2	100.0
1997	1085.7	2.7	86.5	169.4	1.7	13.5	1255.1	2.5	100.0
1998	1151.6	6.1	87.0	172.1	1.6	13.0	1323.7	5.5	100.0
1999	1203.9	4.5	87.0	179.9	4.5	13.0	1383.7	4.5	100.0
2000	1257.1	4.4	86.7	187.9	4.4	13.0	1445.0	4.4	100.0

المصدر:

- مجلس التخطيط العام، المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية 1962 – 2000 ديسمبر 2001.
- مصرف ليبيا المركزي، النشرة الاقتصادية، المجلد 40، الربع الثاني، 2000.

المبحث الثاني
تطور إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الليبي

معلوم أنه منذ قيام الثورة الصناعية أصبحت الصناعة تمثل جزئاً رئيسياً من فروع الاقتصاد الوطني لأي بلد خاصة في دول العالم المتقدم كونها تحتل حيزاً كبيراً من قطاع العمالة وتتمثل في عدد كبير من المؤسسات ولها القدرة على تشغيل أعداد كبيرة من العمالة، ابتداء من شركات استخراج الخامات الأولية ومواد الوقود مروراً بالمصانع والمناجم وحقول النفط ومحطات توليد الطاقة الكهربائية نزولاً إلى الورش والمعامل والمصانع التي تقوم بإنتاج المنتجات الجاهزة والنصف مصنعة ومن هنا صارت الصناعة في أي بلد تعكس مدى التطور الاقتصادي لأن التصنيع عملية اقتصادية يعُبئ في ظلها المكنون المتزايد من الموارد القومية وأولها – الموارد البشرية – من أجل تطوير الهيكل الاقتصادي الداخلي المتعدد الفروع كونه قطاع تحويلي ديناميكي ينتج وسائل الإنتاج والسلع القادرة على ضمان معدلات نمو عالية للاقتصاد الوطني من خلال تشابكاته المتعددة مع باقي القطاعات الاقتصادية، وبالتالي قدرته على تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي[1].

ومع هذا الدور الكبير للقطاع الصناعي في الحراك الاقتصادي والاجتماعي للبلدان، يتضح التلازم الملحوظ للتقدم الاقتصادي الاجتماعي من خلال قدرة الصناعة على خلق فرص عمل جديدة تشكل مصدراً لدخل شريحة واسعة من السكان بمختلف طبقاتها الاجتماعية والثقافية كلما توفرت الإمكانيات الصناعية

---

(1) محمد جاسم شعبان، " التخطيط الصناعي "، إصدار دار صفا للنشر والتوزيع والإعلان، الأردن – عمان، 2005، ص 209.

سواء في تنوعها أو توسعها ليس فقط في قدرتها على تشغيل كم كبير من العمالة والفنيين والاختصاصيين وإنما في قدرتها على أحداث الحراك الاجتماعي للسكان من خلال إشاعة أنماط في السلوك الاجتماعي المعروفة بنمط المجتمعات الصناعية ناهيك عن دور الصناعة في إسهامها بتعزيز التراكم الرأسمالي في اقتصاديات البلدان من خلال ما توفره من إمدادات إنتاجية وسلعية تشكل غطاء مادي وإنتاجي لها حيث تدخل مخرجات العملية الصناعية في ساحات واسعة من القطاعات الاقتصادية المختلفة.

إلا أن التوقع المكاني للصناعات يبقى مرتبطاً بجملة من العوامل نسميها عوامل التوطن الصناعي Industrial Localization التي تتراوح بين عوامل طبيعية " كالأرض ومواقعها الصناعية ووفرة المياه والمناخ... إلخ " وعوامل بشرية أهمها القوى العاملة (الموارد البشرية) ورؤوس الأموال والطاقة والوقود وأساليب النقل ووفرة المواد الأولية وسعة الأسواق إضافة إلى التسهيلات الحكومية والاعتبارات الشخصية، وهذا ما يدفع الصناعيين بشكل خاص والاقتصاديين والخبراء الفنيين والمخططين إلى بذل المزيد من الاهتمام بدراسة النشاط الصناعي. ابتداءً من دراسة عوامل التوطن الصناعي وصولاً إلى دراسة وتحليل الآثار الاقتصادية والاجتماعية للتوقيع الصناعي والتي تتجلى بشكل متفاعل في قدرة الصناعة على استقطاب polarization الأعداد الكبيرة من مختلف الملاكات والتأهيلات العاملة انطلاقاً من أن العمليات الإنتاجية الصناعية تتم على أساس تقسيم العمل classification labor force[1] بحيث يؤدي كل عامل أو مجموعة من العمال أجزاء من العملية الإنتاجية حسب قدرتهم ومؤهلاتهم الصناعية باعتبار أن الأفراد هم العنصر الرئيسي من عناصر الإدارة الصناعية، لذلك خصصت معظم المنظمات الصناعية أن لم يكن

(1) محمد العاني (التخطيط الصناعي)، المصدر السابق، ص 210.

كلها اليوم إدارة خاصة لشئونهم وتنمية قدراتهم وأدائهم الصناعي، حتى وأن أغفل بعض (المالكين للمؤسسات الصناعية) أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية والنظر إلى مصاريفها بأنها إضافة للتكلفة للعملية الإنتاجية، إلا أن تلك النظرة صارت أكثر إيجاباً في الدول الصناعية، ابتداءً من حركة الإدارة العلمية التي قادها فردريك تايلور عام 1915م وانتهجتها الدول الاشتراكية منتصف الخمسينات من القرن الماضي بحكم امتلاك الدولة لوسائل الإنتاج وإيمانها الجدي بدور الموارد البشرية الواعية في قيادة حركة التغير الاقتصادي والاجتماعي من خلال عملية التصنيع الذي صار يستحوذ على أغلب رؤوس الأموال وتأهيل الطاقات البشرية عند إعداد تلك الدول لموازناتها عبر الخطط السنوية والخمسية وبعيدة المدى.

ولم تكن ليبيا كبلد شهد ثورة سياسية واقتصادية واجتماعية بدأت نهاية العقد السادس من القرن الماضي متزامنة مع اكتشاف النفط في هذا البلد لم تكن بعيدة عما يجري في الجانب الآخر من العالم الصناعي وحيثيات التطور الاقتصادي فيه وخاصة في الجانب الصناعي باعتباره القطاع القائد لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك سعت ومنذ بدايتها في التركيز على القطاع الصناعي إلى جانب نظرتها إلى القطاع الزراعي والخدمات الاجتماعية، وكان يساعدها في ذلك أنها بدأت الصناعة على أسس صحيحة ومعطيات ذاتية مقتدرة أولها توفر رؤوس الأموال المتأنية من قطاع النفط وصادراته وثانيها إيمانها بامتلاك الفرد – ودوره في العملية الإنتاجية – وإن هذا الاقتدار متأتي من خلال التأهيل بالتعاون مع الدول المتقدمة التي صارت تستقبل الملاكات العمالية للتدريب في مؤسساتها الصناعية إضافة إلى البعثات العلمية الأكاديمية في مختلف مجالات فروع وأنشطة الهيكل الاقتصادي الذي صارت الصناعة تتربع على سلم أولوياته، حيث صار يُراعى فيها الاعتبارات الخاصة بالتواقيع الصناعية وعوامل تقدمه ونهوضه، لذا كان في بادئ الأمر حضور متميز للشركات ودور الخبرة في تقسيم البلد إلى أقاليم تخطيطية حسب امتلاكها

للصفات والخصائص الجغرافية والاقتصادية وكيفية العمل على تحريك هذه الخصائص (من خلال التخطيط) لأداء الوظائف الاقتصادية اعتماداً على استشارة هذه الشركات ودور الخبرة من جانب وزج الموارد البشرية – والقوى العاملة – في مختلفة تلك الوظائف من جانب أخر حيث صار القطاع الصناعي والنفطي بعد عام 2000 يمثل القطاع الأهم (بعد قطاع الزراعة) في ضمه لأعداد كبيرة من القوى العاملة انظر الجدول رقم (3 – 14) وكان لقطاع النفط والصناعات التحويلية الحظ الأوسع من هذه الأعداد، وهذا ما جعل تلك الصناعة عرضة للتطور في استخدام الموارد البشرية ولاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تطوير كفاءة تلك الموارد ونمو وزيادة إنتاجيتها.

ففي الجدول رقم (3 – 8) يتضح كيفية تطور استخدام القوى العاملة في قطاع الصناعات التحويلية ومقارنته باستخدام القوى العاملة في بعض القطاعات خلال الفترة (1970 – 2000م) وبالنظر إلى البيانات الواردة بالجدول يمكن إيراد الملاحظات التالية.

- إن استخدام القوى العاملة في قطاع الصناعات التحويلية قد ازداد من (20.4 ألف عامل) عام 1970م إلى (75 ألف عامل) عام 1985م ثم وصل إلى (169.6 ألف عامل) عام 2000م.

- أما في يخص الأهمية النسبية للعاملين بالصناعات التحويلية إلى إجمالي عدد العاملين في الاقتصاد فإنه يتضح أن حصة قطاع الصناعات التحويلية لوحدها في إجمالي الاستخدام كان 11.3٪ من إجمالي عدد العاملين في الاقتصاد والتي تعتبر مرتفعة نسبياً مقارنتاً بمثيلاتها في القطاعات الأخرى كالنفط والزراعة، حيث ارتفعت نسبة القوى العاملة فيها إلى إجمالي عدد العاملين أضعافاً إذا ارتفعت من 4.7٪ عام 1970م إلى 11.7٪ عام 2000م، جدول (3 – 9).

جدول رقم (3 – 14)

استخدام القوى العاملة في قطاع الصناعات التحويلية ومقارنته باستخدام القوى العاملة في بعض الصناعات خلال الفترة (1970 -1996ف) الأرقام بالآلاف

السنة	قطاع النفط	%	قطاع الزراعة	%	قطاع الصناعات التحويلية	%	بقية القطاعات	%	جميع القطاعات	%
1970	10.0	2.3	126.2	29.1	20.4	4.7	277.1	63.9	433.5	100
1971	10.0	2.2	127.0	27.7	21.4	4.7	300.6	65.5	459.0	100
1972	10.0	2.0	127.7	26.2	22.9	4.7	327.4	67.1	488.0	100
1973	10.2	1.9	129.0	24.0	26.0	4.8	372.9	69.3	538.1	100
1974	10.4	1.7	131.4	21.6	29.3	4.8	436.1	71.8	607.2	100
1975	10.7	1.6	133.4	19.7	32.9	4.9	500.1	73.9	677.0	100
1976	11.0	1.5	141.2	19.3	37.4	5.1	543.1	74.1	732.7	100
1977	11.3	1.5	144.9	18.9	40.0	5.2	568.8	74.4	765.0	100
1978	11.7	1.5	147.9	19.1	47.0	6.1	566.1	73.3	772.7	100
1979	11.7	1.5	150.1	19.0	52.8	6.7	574.4	72.8	789.0	100
1980	13.7	1.7	153.4	18.9	58.0	7.1	587.7	72.3	812.8	100
1981	11.9	1.4	157.6	18.1	64.2	7.4	637.7	73.2	871.4	100
1982	12.2	1.3	163.1	17.9	75.0	8.2	667.7	72.7	918.0	100
1983	12.5	1.3	168.0	17.7	86.7	9.1	683.3	71.9	950.5	100
1984	13.0	1.3	173.0	17.0	103.0	10.1	727.0	71.6	1016.0	100
1985	14.0	1.6	177.0	19.8	75.0	8.4	629.0	70.3	895.0	100
1986	14.0	1.5	179.0	19.8	77.0	8.5	635.0	70.2	905.0	100
1987	13.7	1.6	180.0	19.7	79.0	8.7	639.9	70.1	912.6	100
1988	15.4	1.6	186.9	19.4	85.5	8.9	675.0	70.1	963.1	100
1989	15.7	1.6	191.6	19.3	92.2	9.3	695.7	69.6	995.2	100
1990	16.9	1.7	188.9	18.5	99.4	9.8	713.4	70.0	1018.6	100
1991	17.5	1.7	189.6	18.7	101.1	10.0	704.3	69.6	1012.0	100
1992	18.1	1.7	196.6	18.8	105.4	10.1	724.8	69.4	1044.9	100
1993	18.5	1.7	201.2	18.1	112.6	10.1	781.3	70.2	1113.6	100
1994	19.2	1.7	206.0	17.9	120.5	10.5	803.3	69.9	1149.0	100
1995	19.8	1.7	212.7	17.9	124.5	10.5	829.5	69.9	1186.5	100
1996	20.5	1.7	219.5	17.9	128.5	10.5	855.5	69.9	1224.0	100
1997	21.6	1.7	219.2	17.5	147.8	11.8	866.5	69.0	1255.1	100
1998	37.5	2.8	225.1	17.0	156.8	11.8	904.3	68.3	1323.7	100
1990	38.7	2.9	232.0	16.8	163.7	11.8	949.4	68.6	1383.8	100
2000	39.9	2.8	239.1	16.5	169.6	11.7	996.4	68.9	1445.0	100

المصدر: مجلس التخطيط العام، المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية 1962 – 2000، الكانون 2001ف.

المبحث الثالث
استخدام أساليب الإدارة العلمية لتطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية في القطاع الصناعي

كما اتضح من دراسة الجوانب النظرية لمفهوم الإدارة العلمية بشكل عام ومفهوم إدارة الموارد البشرية (كجزء من إدارة الأفراد) بشكل خاص صار معلوم أن مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على عمليات تشكيل الوظائف عبر الهياكل التنظيمية للمنظمات واختيار العاملين لهذه الوظائف وتقدير درجة كفاءتهم وإنما عليها الاهتمام برفع الكفاية الإنتاجية لهم عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وإعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم بشكل علمي وسليم ولغرض تحقيق أكبر قدر من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة، حيث يعمل التدريب على زيادة خبرة العاملين ومرانهم مما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تمسك المنظمات بهكذا عاملين وبهكذا عمل منتج وكفؤ، ومن أجل تحقيق مثل هذا الهدف وخاصة في المنظمات الصناعية سعت كثير من تلك المنظمات إلى إتباع سياسات وبرامج يراد منها تدريب العاملين بشكل مقنع لهم أولاً وللإدارة ثانياً، انطلاقاً من الإيمان بأن المنظمات وخاصة شركات العمل التي لا يوجد فيها برامج تدريبية تتحمل في أغلب الحالات خسائر ناتجة عن أخطاء في عملية الإنتاج بسبب عدم تدريب العاملين تدريباً كافياً، إضافة إلى الخسائر الناتجة عن سوء استعمال الآلات مما يسبب عطلها أو تلفها إلى جانب الهدر في كميات المواد الخام التي قد تكون أكبر من اللازم جراء سوء تعاملها مع الآلة، وإذا كانت إدارات القطاع الصناعي الخاص تتردد في الإنفاق على التدريب لعدم ضمان بقاء الأفراد في خدمتهم بعد عملية

التدريب وربما انتقال الأفراد المدربين إلى منظمات إنتاجية تقدم لهم أجور أعلى أو ذهابهم إلى قطاعات المجتمع الإنتاجية الأخرى.

ولذا ولتلافي هذه المشكلة فقد برزت وجهت نظر تتبنى الفكرة القائلة بأن التدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل عام يجب أن يتم من قبل الدولة والمجتمع، ولقد صار هذا الأمر حقيقة من قبل البلدان التي تنتهج الاشتراكية في بنيانها الاقتصادي، وكانت تلك أول خطوة لبناء الاقتصاد الليبي بعد عام 1970 م من عندما دأبت منظمات الدولة الإنتاجية على إرسال العاملين لديها لتدريبهم في الشركات والمؤسسات العمالية ذات الإنتاج الواسع وذات الأتمتة العالية إلى جانب قيام الدولة بإرسال العديد من البعثات الجامعية الأكاديمية والزمالات العلمية إلى مختلف البلدان الصناعية المتقدمة، بل وضعت أغلب أجهزة الدولة فقرات في موزاناتها المالية بند يتضمن نفقات لتنفيذ الخطط التدريبية في الداخل والخارج، وكذلك التوصية بضرورة تبني الأساليب العلمية المتطورة لرفع كفاءة العاملين وتطوير الموارد البشرية إلا أنه بالرغم مما أنفق من مبالغ هائلة على مشروعات التنمية في مختلف القطاعات والتي يشكل قطاع التصنيع جزءاً مهماً منها وذلك طيلة السنوات الماضية من بداية خطط التنمية الطموحة أوائل سبعينات القرن الماضي. وعلى الرغم كذلك من حجم الإنفاق الكبير الذي انفق في مجال تنمية الموارد البشرية بدايةً من الإنفاق على التعليم في مختلف المراحل، وكذلك التدريب في مختلف القطاعات إضافةً إلى ما خصص لتطوير البنية التعليمية سواء للدراسة العليا لنيل الشهادات العليا في البعثات التخصصية الأخرى لمختلف القطاعات التنموية، والذي أدى بدوره إلى خلق قوة عمل كبيرة وفعالة في معظم التخصصات والتي أصبحت هي المصدر الرئيسي لسد احتياجات مختلف مشروعات التنمية من القوة

البشرية العاملة، والتي كان يؤمل منها تحقيق أهداف التنمية الطموحة لهذه المشروعات العملاقة.

إلا أن أغلب هذه المشروعات لم تصل إلى تحقيق المستهدفات المخطط لها والذي اتضح من خلال التدني الواضح في معدلات الأداء والإنتاجية بها، وبالتالي أصبحت غير قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي وانحصرت قدرتها التنافسية إلى أبعد حد، حيث لم تستطيع حتى المحافظة على البقاء، الأمر الذي نتج عنه تقلص فرص العمل حيث أصبحت هذه المشروعات طاردة للموارد البشرية بدلاً من أن تكون سوقاً رحبة لها، وفقاً لما هو مخطط، والذي مردة إلى عجز معظم الإدارات في المنظمات إلى إدارة الموارد البشرية بصورة جيدة، بل أدى الأمر إلى عدم وضع إدارة للموارد البشرية في هياكلها التنظيمية مما اضطر بعض المنظمات ذات الإنتاج الكبير والتي تضم أعداد كبيرة من الموارد البشرية إلى النظر بجدية إلى كيفية إدارتها إدارة علمية لتحقيق المستهدفات المرجوة منها في رسالتها وتحقيق استراتيجيتها، وكذا لم يكن أمامها سوى انتهاج أسلوب تبني إدارة الموارد البشرية عبر أساليب علمية حديثة كأسلوب الجدارة وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما حدث في واحدة من أكبر شركات الصناعات التحويلية الليبية (شركة الأسمنت الليبية) والتي تضم ثلاث مصانع في كل من بنغازي ودرنة يعمل فيها حوالي 2000 عامل، وذلك عندما سعت هذه المنظمة ليس فقط إلى وضع إدارة للموارد البشرية في هيكلها التنظيمي ملحق رقم (3) وإنما سعت إلى تبني أسلوب الإدارة العلمية بمبادئها وأصولها في تعاملها مع الموارد البشرية (كما في ورد الفصل الأول) وكذلك انتهاج أسلوب الجودة الشاملة كمنهج علمي لتطوير مواردها البشرية ورفع كفاءتها وحسن استخدامها (كما في ورد الفصل الثاني) ولذلك يحاول البحث اختبار أثر التطبيق لهذه الأساليب في شركة صناعة الإسمنت الليبية على رفع كفاءتها وحسن أدائها

والتي وضعت معايير معينة لقياسها كما وردت في استمارة المسح الميداني حيث اعتبر حسن الأداء كعامل معتمد على انتهاج أو تبني الأساليب العلمية لتطوير كفاءة الموارد البشرية فيها.

الفصل الرابع

اختبار أثر تطبيق أساليب الإدارة العلمية الحديثة على رفع كفاءة الموارد البشرية

دراسة تطبيقية لاستخدام النموذج العام ونموذج إدارة الجودة الشاملة في شركة صناعة الأسمنت الليبية

الفصل الرابع

اختبار أثر تطبيق أساليب الإدارة العلمية الحديثة على رفع كفاءة الموارد البشرية

دراسة تطبيقية لاستخدام النموذج العام ونموذج إدارة الجودة الشاملة في شركة صناعة الأسمنت الليبية

مقدمـة:

في هذا الفصل تذهب الدراسة إلى قياس مستوى التطور في كفاءة الموارد البشرية في احد مؤسسات القطاع الصناعي الليبي التي سعت مؤخرا إلى اعتماد المنهج العلمي في تطوير كفاءة العاملين لديها وقد تمثل هذا المنهج في اعتماد احد أساليب الإدارة العلمية الحديثة وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي سبق أن وضحت مبادئه وعناصره ومقومات ومتطلبات تطبيقة الذي لم يكن اعتماده متأتياً إلا من خلال إيمان إدارة هذه المؤسسة بتفعيل عناصر تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة أداءها ، فكان اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة هو احد صور هذا الاهتمام لذلك سيتم في هذا الفصل أجراء اختبارين علميين لبيان مدى فاعلية عناصر اهتمام إدارة المؤسسة لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية من خلال تسخيرها لجملة من عناصر الاهتمام الإداري بموجب هذا الأسلوب كما تراها وتعتمدها الإدارة في تلك المؤسسة لتطوير وتحسين كفاءة الموارد البشرية لديها. إضافة إلى الصورة التقليدية لاهتمام الإدارة بهذا الجانب من خلال السياسات العامة التي تحرص المؤسسات على إتباعها من قبل الإدارة العلمية ولذلك جاءت عملية قياس مستوى التطور بنوعين من الاختبارات:

الاختبار الأول:

يتمثل في انتقاء مجموعة من العوامل التي تمثل ابرز عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي يؤثر كل منها (كعوامل مستقلة) بمستوى معين على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وتطويرها في تلك المؤسسة حيث اعتمدت مجموعة من المعايير تعبر عن المستوى الحاصل في التطور لكفاءة الموارد البشرية.

الاختبار الثاني:

ويتمثل في اعتماد عناصر إدارة الجودة الشاملة كأحد أساليب الإدارة العملية الحديثة المعتمدة في مؤسسة صناعة الاسمنت الليبية، والذي يشير إلى منهج الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من خلال تبنى العوامل الفاعلة لهذا النظام لتحسين أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسة وفق نفس المبدأ المعتمد لقياس مستوى التطور في الاختبار الأول.

ولذلك سيتضمن هذا الفصل (إضافة إلى المبحث الأول الخاص بتعريف المؤسسة الصناعية) مبحثين يذهب كل منهما إلى تبنى فرضية معينة لتحقيق الاختبارين حيث:

الفرضية الأولى: تشير إلى أن اعتماد عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدى إلى رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

الفرضية الثانية: تشير إلى أن اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد أساليب الإدارة العالمية للموارد البشرية المهتمة بتطوير أداء مواردها البشرية هو الذي يقف وراء هذا التطور والتحسين فى رفع كفاءة الموارد البشرية.

على أن مثل هذين الاختبارين سوف يتم تناولهما عبر دراسة أحد منظمات القطاع الصناعي الذي يمثل أهم القطاعات المعنية في تطوير كفاءة أداء الموارد البشرية كونه يضم المنظمات المسئولة مباشرة عن الإنتاج الملموس كماً ونوعاً من جهة وكونها المجال الأنسب لتطبيق أساليب الإدارة العلمية الحديثة وخاصة نظام إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى وسيتم هذا بعد التطرق إلى طبيعة المنظمة الصناعية المختارة كعينة لإجراء اختبار هاتين الفرضيتين لقياس اثر اهتمام الإدارة بالموارد البشرية على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية فيها.

المبحث الأول
إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت الليبية واعتمادها لأساليب الإدارة العلمية الحديثة

مقدمة تعريفية لشركة الإسمنت الليبية:

تعتبر شركة الإسمنت الليبية إحدى مؤسسات الصناعة الوطنية التي تمارس عملية الإنتاج الواسع وتضم كادراً بشرياً ضخماً نسبياً يعمل في فروعها الثلاث المسئولة عن تغطية احتياجات البلد من مادة الإسمنت التي تمثل ركيزة أساسية في عملية البناء والتنمية العمرانية من خلال المساهمات التي تدخل بها هذه المادة ولجميع قطاعات الدولة والتي يعرضها الشكل (). علماً بأن الشركة تأسست بتاريخ 14 / 4 1965 ف في منطقة الهواري بمدينة بنغازي وبدأ الإنتاج بالشركة عبر هذا المصنع بداية عام 1972 ف حيث صار يختص بإنتاج الإسمنت البورتلاندي العادي والإسمنت متوسط المقاومة إضافةً إلى خط لإنتاج الكبريتات وخط لإنتاج أكياس التعبئة الخاصة بالإسمنت. وقد تم تأسيس الشركة برأس مال قدره 240 ألف دينار ليبي فيما يبلغ رأس مالها حالياً 153500 مليون دينار حيث صار للشركة مجموعة من المصانع هي[1]:

1) مصنع اسمنت الهواري / بمدينة بنغازي
2) مصنع إسمنت بنغازي /بمدينة بنغازي
3) مصنع إسمنت الفاتح / مدينة درنة
4) مصنع أكياس الإسمنت / مدينة بنغازي

---

(1) كتيب التعريف لشركة الاسمنت الليبية.

ولم يكن التطور الذي شهدته الشركة يقتصر على زيادة رأس المال المستثمر في مصانعها الأربع وإنما شهدت الشركة تطوراً كبيراً في ضمها لأعداد القوى العاملة التي صارت تمارس الإنتاج عبر هذه المصانع والمواقع الفنية والإدارية حيث الجدول رقم (4 – 1) يوضح تطور القوى العاملة بالشركة خلال الفترة من 1997 وحتى 2005 ف قياساً بمستوى الإنتاج المتحقق خلال تلك الفترة التي أولت خلالها إدارة الشركة اهتماماً ملحوضاً بتطوير الموارد البشرية نظراً لتولي قيادة هذه الشركة كفاءات علمية رفيعة المستوى أبدت إقتناعها بأهمية تطوير الموارد البشرية حيث ظهر ذلك جالياً من خلال تخصيص إدارة للموارد البشرية وجعلها في موقع متميز ضمن هيكلها التنظيمي الذي يعرضه ملحق (3) فيما يوضح كذلك وحدات هذه الإدارة. لا بل إن إدارة الشركة العليا إيماناً منها بفاعلية الموارد البشرية في تحقيق رسالة الشركة بشكلٍ عام وتحقيق أعلى معايير الإنتاج بشكلٍ خاص سعت إلى تطبيق الأساليب العلمية عبر هذه الإدارة وجعلها تسعى إلى تطوير الموارد البشرية من خلال تبني مبدأ التفعيل لعناصر الاهتمام بالموارد البشرية التي جاءت بها بنود ومبادئ هذه الأساليب سواء الأساليب العلمية العامة التي تتضمن عناصر فاعلة في تنمية الموارد البشرية أو من خلال تطبيق أساليب علمية معينة كأسلوب الجودة الشاملة الذي له عناصره الخاصة في تطوير الموارد البشرية. ولذلك تذهب الرسالة إلى اختبار فاعلية هذين الأسلوبين وبيان مدى تأثير عناصرهما في تطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية معتمدةً على معايير معينة لقياس مستوى هذا التطور كما تشير إلى ذلك استمارة الاستبيان التي اعتمدتها الدراسة الميدانية (الواردة في الملحق رقم 1).

جدول رقم (4 – 1)

يوضح تطور القوى العاملة في شركة الاسمنت الليبية مقارنة

بكمية الإنتاج للفترة 1997 – 2005

العام	ليبيون	عرب	أجانب	مساعدة فنية	عمالة مؤقتة		إجمالي القوى العاملة	إجمالي الإنتاج من الاسمنت بالكيس
					ليبيون	غير ليبيون		
1997	1757	179	100	17	422	0	2475	146400
1998	1847	162	87	66	425	0	2587	044754
1999	1859	154	80	52	409	0	2554	067904
2000	2023	48	27	71	458	124	2751	064216
2001	2106	54	24	50	419	98	2751	146198
2002	2238	58	10	44	268	78	2696	220312
2003	2475	17	8	25	0	132	2657	514375
2004	2419	4	6	57	0	148	2634	257365
2005	2378	162	6	63	0	0	2609	512413

المصدر: تقرير القوى العاملة، شركة الاسمنت الليبية، 2005، ص 232.

الأساليب العلمية الحديثة المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت الليبية:

لم تكتفي الإدارة العليا لشركة الأسمنت الليبية في وضع إدارة الموارد البشرية في أعلى مواقع خط السلطة أيمانا منها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في التأثير على رفع كفاءة أداء العاملين فيها وبالتالي زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وإنما اخذ هذا الاهتمام منحى أخر عندما قامت هذه الإدارة بالأخذ بالأساليب العالمية الحديثة المعتمدة في دول العالم الصناعي المتقدم والمخصصة لتفعيل أداء الموارد البشرية نحو إنتاج أفضل. فكان من بينها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي هو احد الأساليب المعتمدة لتطوير كفاءة أداء العاملين كما سبق توضيحه

علـى إن تطبيـق مثـل هـذا الأسـلوب لم يكـن ليحـصل لـولا وجـود أهـداف عامـة واسـتراتيجيات خاصـة تتـضمنها رسـالة الـشركة. بـل وسياسـات تتبـع لتحقيـق هـذه الأهداف كلها تركـز وتنطلق من وجوب رفع كفاءة الموارد البـشرية. لـذلك ستنـصب الدراسة الميدانية على تتبع عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البـشرية عبر هـذه الأهـداف والاسـتراتيجيات والسياسات. فلقد وجد من خلال الدراسـة الميدانيـة في الـشركة إنهـا تعتمد أسلوبين من بين الأسـاليب العلمية الحديثة هـي:

أولاً / أسلوب التعريف العام:

الذي يتضمن مجموعة من الممارسات والفعاليات التي تمثل إبداء الشركة دوراً كـبيراً لعمليـة تطـوير المـوارد البـشرية وتفعيلـها لعناصـر عديـدة باتجـاه هـذا التطـوير سـوف يوضـحها النمـوذج الخـاص بنوعيـة العناصـر المـؤثرة في تطـوير المـوارد البـشرية. وبالتالي انعكـاس هذا التطور على تحقيق أهداف الشركة.

ثانياً / أسلوب الجودة الشاملة:

باعتباره الأسلوب المباشـر في رفـع كفـاءة العـاملين وتطـوير كفـاءة أداء المـوارد البشرية عبر جوانبه الفنية باتجاه تحقيق الأهداف الإنتاجية للشركة.

المبحث الثاني

الدراسة الميدانية للتعرف على عناصر الاهتمام بالموارد البشرية ضمن تطبيق الأساليب العلمية لرفع كفاءة الموارد البشرية في شركة الإسمنت الليبية

أولاً: استبيان حول عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت الليبية:

للوقوف على الوضع الحقيقي لاعتماد شركة الاسمنت الليبية الأساليب العلمية الحديثة في تطوير كفاءة الموارد البشرية قامت هذه الدراسة بأجراء استبيان لجميع إدارات الشركة (مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات) الذين يمثلون المستويات الإدارية العليا / والوسطي / والتنفيذية لغرض تمثيلها 9٪ إدارة عليا، 36٪ إدارة متوسطة، 55٪ إدارة تنفيذية، حيث أعدت استمارة استبيان لهذا الغرض (كالواردة في الملحق رقم (1) وكانت تضم محورين هما:

المحور الأول: ويختص بالأسئلة المتعلقة بالعوامل الإدارية (كعوامل مستقلة) والتي من شأنها تطوير الموارد البشرية وتزيد من فاعليتها نحو تحقيق أهداف الشركة، والتي جعلت على ثلاثة مجاميع. فكانت نتائج الاستبيان على النحو التالي:

المجموعة الأولى: فيما يخص معرفة استراتيجية الشركة وأهدافها أظهر المسح الآتي*:

❖ نتائج الاستبيان المعد من قبل الباحث.

1) إن ما نسبته 78.7 ٪ من المبحوثين يعرفون ماهية استراتيجية الشركة.

2) إن 89.4٪ من المبحوثين يعرفون أهداف الشركة.

3) إن 87.2 إن ٪ من المبحوثين يعرفون رسالة الشركة.

4) إن 77.7 ٪ من المبحوثين يعرفون السياسات المتبعة لتحقيق الأهداف وأداء الرسالة.

5) أظهر المسح أن 71.3٪ من الإدارات تشارك في تحديد الأهداف ورسم السياسات، ويطلعون مرؤوسيهم عليها على الأغلب.

6) أما نتائج تقييم دور القيادة باتجاه تحقيق الأهداف وتأدية الرسالة فقد يرجع ذلك إلى وجود بعض التميز في الإجابات خاصةً وان المبحوثين كانوا من المستويات الإدارية، حيث كانت نتيجة التقييم ايجابياً بنسبة 90.4٪، وسلباً بنسبة 9.6 ٪.

المجموعة الثانية: فيما يخص رأي المبحوثين بعملية التطوير وتنمية الموارد البشرية كأحد استراتيجيات الشركة نحو تحقيق أهدافها أظهر المسح.

إن 62.8 ٪ من مجتمع البحث يرى أن تطوير وظيفة الموارد البشرية كإستراتيجية واضحة للشركة، بينما 36.2٪ يرى إن هذا الإستراتيجية كانت اقل أهمية (إلى حد ما)، وقد يرجع ذلك إلى كون الشركة تنتمي للقطاع الصناعي والى زيادة الطلب على منتجاتها عن المعروض منه، لذلك فان عملية الإنتاج ونواحيها الفنية تستحوذ على الاهتمام لدى القيادات من الفنيين (س7).

1) تكرر نفس الأمر في اعتبار المبحوثين (أن رؤية الإدارة لوظيفة الموارد البشرية متسقة مع أهداف الشركة)، وقد أجاب 52.1 ٪ بأن هناك أتساق، ولكن

40.4 ٪ يرون إن هذا الاتساق يتحقق إلى حد ما فقط، ويرجع ذلك إلى أن واضعي أهداف الشركة من الفنيين يعطون الأهداف الإنتاجية أولوية على أهداف تطوير الموارد البشرية (س8).

2) وكذلك فقد أظهر المسح أن بعض المبحوثين يشارك في رسم السياسات ولكن لا يعرفون كيف توضع الإستراتجية، ولما كانت الإستراتيجية توضع في مستويات عالية بعضها خارج الشركة (مركزيا عن طريق جهات حكومية تملك الشركة) لذلك فأن 78.7٪ يذكرون إنهم يعرفون كيف توضع الإستراتيجية وليس الجانب الفني لهذه العملية (س9).

3) تخفيض نسبة من يعرفون كيف يتم مراجعة الإستراتجية قبل إقرارها إلى (76٪)، ولكن نسبة من لم يجيبوا على هذا السؤال كانت 23.4٪ (س10)

4) أما عن الإبلاغ الكامل فنسبته 23.4٪ فقط بينما كانت نسبة الإبلاغ غير الكامل (إلى حد ما) 55.3 ٪ وهنا تكمن الخطورة، لأن الإبلاغ غير الكامل كثيراً ما يعوق محاولات الشخص للتعرف على سياسة الشركة، وبالتالي سيكون تنفيذه للسياسة غير كامل أيضاً (إلى حد ما) (س11).

5) يرى 52.1٪ من المبحوثين (أن الإدارة تخصص الوقت الكافي للأمور المتعلقة بالموارد البشرية)، ولكن 38.3 ٪ يرون أن الوقت المخصص لتلك الأمور ليس كافياً (كافي إلى حد ما)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ما سبق ذكره في البنود السابقة (س 12).

المجموعة الثالثة: وفيما يخص دعم الشركة لوظيفة الموارد البشرية وأثرها في قرارات ومستقبل الشركة فقد أظهر المسح:

1) إن دعم الإدارة لوظيفة الموارد البشرية قد وافق عليه نسبة عالية 44.7٪ من المبحوثين الذين يؤيدون وجود هذا الدعم، بينما يرى 46.8٪ بان هذا الدعم محدود (إلى حد ما)، وقد يرجع ذلك إلى إن المناصب القيادية في القطاع العام الصناعي يشغلها عادة الفنيين الذين يعطون الأولوية في الدعم للجوانب الإنتاجية على حساب الموارد البشرية (س13).

2) وعن مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار يرى 36.2٪ من المبحوثين أن وظيفة الموارد البشرية تشارك في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة، بينما يرى 45.7٪ أن هذه المشاركة محدودة (إلى حد ما)، ويرى 18.1٪ أن الموارد البشرية لا تشارك على الإطلاق في اتخاذ هذا المستوى من القرارات (س14).

3) أما عن رأى المبحوثين في الهيكل التنظيمي بالشركة ودوره في تحديد المهام فقد أبدى 81.9 ٪ رضاهم عن الهيكل، وقد يعود ذلك إلى إدخال أي تعديلات يستلزمها تطوير عناصر الجدارة على الهيكل التنظيمي (س15).

4) وعن تطبيق أسلوب فريق العمل في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية فقد قرر 61.7٪ أن العمل يتم بأسلوب الفريق مقابل 13.8٪ لا يرون ذلك. ولكن 24.5٪ لم يجيبوا على هذا السؤال، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الفنيين بالأمور الإدارية ومنها الموارد البشرية (س16).

5) كما تبين أن 53.2٪ من المبحوثين يعرفون العمليات التي تنفذها وظيفة الموارد البشرية مقابل 9.6٪ لا يعرفون، ولم يجيب 37.2٪ على هذا السؤال وقد ذكر الذين يعرفون عمليات وظيفة الموارد البشرية أنها تتمثل في العمليات التقليدية مثل التعيين والأجازات والترقيات و.... الخ، ولم يتضمن ذلك العمليات الخاصة بالتطبيقات الحديثة في هذا المجال، كما اتصفت الإجابات الخاصة بمعايير

قبول أداء العمليات Performance acceptance criteria بالسطحية والشخصية والوصفية بشكل عام، ولعل هذه النتائج تمكن من تحديد ملامح القطاع العام الصناعي بالدول النامية (س17).

6) أما عن العمليات المنفذة في مجال الموارد البشرية HR بالشركة فقد حددها المبحوثين فقط في التدريب وتقييم الدورات التدريبية، ولم يضعوا معايير قبول أداء كل منها (س18).

7) ويتسق ذلك مع كون 25.5٪ فقط يعرفون معايير قبول أداء وظيفة الموارد البشرية، مقابل 74.5٪ لم يجيبوا على السؤال (س19).

8) كذلك أتضح أن 57.4٪ من المبحوثين يعرفون كيف يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، ولم يجيب 27.7٪ على هذا السؤال (س20).

9) يرى 90.4٪ من المبحوثين أن مُلاك الشركة (الدولة / القطاع العام) هم المعنيون بالموارد البشرية، بينما يرى 6.4٪ فقط أن الاهتمام بهذه الوظيفة مشترك بين الدولة (الملاك) والعاملين، وقد يرجع ذلك إلى إن القواعد والقوانين والتنظيمات التي تحكم أمور الموارد البشرية تتأثر عادةً بالمستويات الأعلى من خارج الشركة. وهذا أيضاً من ملامح صورة القطاع العام الصناعي بالدول النامية (س21).

10) وبناءاً على ما تقدم اتضح أن نسبة 53.2٪ فقط يعرفون توقعات ملاك الشركة من الموارد البشرية العاملة فيها، بينما لم يجب 35.1٪ على هذا السؤال إما لعدم معرفتهم بالتوقعات، أو لحساسية الوضع (س22).

11) يرى 48.9٪ من المبحوثين كيف تلبى وظيفة الموارد البشرية توقعات زبائنها الداخلية والخارجية internal / External (س23)

12) ولم يجيب 40.4٪ على السؤال لنفس السبب السابق (س24).

13) وقد ذكر 83 ٪ من المبحوثين العوامل البيئية المؤثرة على وظيفة الموارد البشرية بدقة، مما يدل على وضوح التأثيرات البيئية خاصةً بالنسبة للمستويات الإدارية العالية. وقد حصر المبحوثون تلك المؤثرات البيئية Environmental aspects (س25، س26) في: الحرارة – الضوضاء – الغبار – الكيماويات المتسربة.

14) لم تظهر نتائج الدراسة أن هناك فهماً كافياً لدى المبحوثين فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية للشركة Vision في مجال الموارد البشرية، وكانت نسبة من يعرفون 60.6٪ مقابل 39.4٪ لا يعرفون أو لم يجيبوا على السؤال، وكان هناك خلط واضحاً بين الرؤية المستقبلية للشركة بصفة عامة ورؤيتها المستقبلية للموارد البشرية على وجه الخصوص، ويرى 63.8٪ من المبحوثين أن الشركة تحاول تحقيق رؤيتها المستقبلية، ويجب الحذر عند استخدام هذه النسبة باعتبار أن العينة تهم المستويات الإدارية العليا والتنفيذية التي ترى مصلحتها في محاولة تحقيق الرؤية المستقبلية ولعلها تعتقد في ذلك بالفعل بغض النظر عن حقيقة الوضع، ويتضح ذلك الخلط من السؤال الخاص بكيفية تحقيق الشركة لرؤيتها المستقبلية حيث ذكر أغلب المبحوثين أن الشركة تحقق رؤيتها المستقبلية عن طريق تطوير قدراتها الإنتاجية بالتخطيط للنهوض بالمصانع مثلا أو بتوفير قطع الغيار... الخ، في حين إن نسبة 71.3٪ من العينة لم يجيبوا على الأسئلة (س27، س28، س29).

ولذلك وبناءاً على المؤثرات الايجابية للأسئلة المطروحة التي تمثل عناصر الاهتمام بادرة الموارد البشرية، فقد تم اعتماد إجابات الأسئلة (الفاعلة أو الإيجابية)*

❖ يلاحظ عدم إدراج الإجابات الخاصة بالأسئلة 2، 3، 5 لأنها ضمن استراتيجية الشركة.

كعوامل مستقلة يمكن توصيفها بأنها عناصر مؤثرة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية** وهى كما يلي:

جدول رقم (4 – 2)

العوامل المستقلة التي يمكن وصفها مؤثرة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية ورقمها في استمارة الاستبيان

رقم	اسم العامل	رقمه في استمارة الاستبيان
1	معرفة الاستراتيجية	1
2	معرفة السياسات المتبعة لغرض تحقيق الأهداف العامة ورسالة الشركة	4
3	مدى اهتمام الإدارة العليا بتطوير الموارد البشرية باعتبارها احد الأهداف الاستراتيجية	7
4	إبلاغ استراتيجية الموارد البشرية لكل العاملين	11
5	دعم الإدارة العليا لوظيفة الموارد البشرية	12
6	مشاركة وظيفة الموارد في اتخاذ القرارات الهامة	14
7	وجود هيكل تنظيمي ملائم للموارد البشرية	15
8	تطبيق أسلوب فريق العمل في إدارة الموارد البشرية	16
9	أسلوب اختبار وتعيين الموارد البشرية	19
10	أسلوب اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية	20
11	مدى معرفة الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية	28
12	مدى محاولة إدارة الشركة لتحقيق رؤيتها المستقبلية تجاه الموارد البشرية	29

❖❖ ولذلك تعتبر هذه الخطوة بديلة عن تطبيق مرحلة step wise في النموذج.

المحور الثاني: استبيان يتعلق بمعايير قياس مستوى التطور في كفاءة أداء الموارد البشرية، وقد جمعت إجابات هذا المحور من خلال مجموعتين من الأسئلة:

المجموعة الأولى: ما يتعلق بدور التدريب ونظم معلومات الموارد البشرية، ومدى استيعاب الموارد البشرية لها استجابة لتطبيق نظام رفع كفاءة العاملين الذين تضمنته استراتيجية الشركة:

1) حيث حظي موضوع التدريب Training على نصيب وافر في قائمة الاستقصاء (20 سؤال) وتبين أن 61.7٪ من الذين شملهم الاستفتاء يرى إن الشركة تعد خطة للتدريب مقابل 27٪ نفوا ذلك، والأرجح أنهم لا يعرفون بوجود الخطة ذلك إن إعداد الخطة أمر مطلوب من قبل الجهات الخارجية المشرفة على أنشطة الشركة.

2) وقد رأى 88.3٪ ممن ذكروا بان هناك خطة للتدريب إن المخصصات المالية لتنفيذ الخطة كافية.

3) وذكر 59٪ من المبحوثين أنهم تلقوا تدريباً داخل الشركة في مجال الجودة تضمن عدد موضوعات أهمها:

- نظام إدارة الجودة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التخطيط البيئي والإدارة البيئية.
- تأهيل مراجعي الجودة المعتمدين.
- التوثيق وإجراءات العمل.

4) إما عن التدريب الذي تلقاه المبحوثين قبل الالتحاق بالشركة فقد ذكر 52.1٪ منهم أنهم تلقوا هذا النوع من التدريب، مقابل 43.6٪ لم يجيبوا على السؤال، وقد كانت موضوعات التدريب متنوعة ومنها:

- التحليل الكيماوي لمركبات الاسمنت والمواد الخام والماد النصف مصنعة.
- التدريب على الموضوعات الفنية والإدارية.
- جدولة المشاريع (تخطيط المشروعات).
- الأفران.
- ضبط محورية الآلات الدوارة.

والملاحظ إن هذا التدريب يتناول الموضوعات الفنية بشكل عام ولم يتناول موضوعات الجودة أو تحسين الأداء.

5) وتبين من الإجابات على السؤال الخاص بكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية Training needs إن 79.8٪ يعرفون هذه الكيفية وتتلخص أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية كما يراها المبحوثين فيما يلي:

- التنسيق بين الإدارات المختصة وإدارة التدريب.
- حسب طلبات الإدارات / الأقسام المختلفة.
- على أساس المتطلبات الفينة للعاملين.
- عن طريق اللجنة الدائمة للتدريب.

والملاحظ انه لم يرد اي ذكر هنا للمواصفة الدولية ISO 10015:1999

6) ويعرف 83٪ كيفية تنفيذ التدريب، وقد تركزت الإجابات فيما يلي:

- عن طريق مركز التدريب على صناعة الاسمنت.
- داخليا بالأقسام والادارات المختلفة.
- التدريب خارج الشركة.

7) الملاحظ إن الإجابات تناولت الجهة المنفذة للتدريب ولم تتعرض لكيفية التنفيذ ، مما يوجد شك بان المبحوثين لم يفهموا السؤال بشكل سليم.

إما عن التدريب الذي تقدمه الشركة للعاملين الجدد فقد تكرر نفس الأمر حيث يغطى هذا التدريب النواحي الفنية وبعض النواحي الإدارية ومن ذلك:

- التعريف بالوحدات الإنتاجية بالشركة.
- المهام الإشرافية.
- إعداد التقارير.

8) يلاحظ عدم ذكر أي تدريب على نظام إدارة الجودة أو نظام الإدارة البيئية . وتتكرر نفس الملاحظة عند التعرض لموضوعات التدريب الذي تقدمه الشركة للعاملين الحاليين.

وقد ذكر 80.9٪ من المبحوثين أن التدريب على تطبيق نظام إدارة الجودة يتم من خلال المحاضرات ولم يرد ذكر للأساليب الأخرى كالمشاركة في فريق ISO الرئيسي أو الفرق الفرعية منه ، ويرجع ذلك إلى كون الشركة تقوم خلال فترة الدراسة ببناء نظام لإدارة الجودة ونظام للإدارة البيئية ، ويتضمن ذلك قيام استشاري الشركة المنفذة للمشروع بإلقاء المحاضرات للتعريف بالجودة / البيئة والمواصفات الدولية لإدارة كل منهما.

9) ذكر 47.4٪ من المبحوثين أنهم يعرفون كيفية تقيم عملية التدريب، مقابل 50٪ لم يجيبوا على السؤال، وقد تلخصت الإجابات فى انه يتم تقييم التدريب على أساس:

- تقييم الجهة التي تقدم التدريب.
- مستوى أداء المتدرب بعد التدريب حسب رأى المتدرب.
- رض المسئول المباشر عن أداء المتدرب بعد التدريب.

وحيث إن مثل هذه العوامل تشكل بنوداً واضحة ضمن إستراتيجية الشركة، لذا كانت جميع هذه الأسئلة تدخل في إطار فاعلية إدارة المورد لرفع كفاءة العاملة باعتباره من مظاهر رضا العاملين عن فاعلية أداء الموارد.

وعن المعايير الموثقة لتقييم التدريب والمعايير الأخرى غير الموثقة فلم تدل الإجابات عن تعود المسؤلين بالشركة على استخدام معايير بصفة عامة وخاصة تلك الموثقة منها، وان التقييم يتم على أساس الرأي الشخصي. ويؤكد ذلك إن 77.1٪ امتنعوا عن الإجابة عن السؤال الخاص بمعايير التقييم، وتكرر نفس الأمر إذ امتنع 35٪ من المبحوثين عن الإجابة على السؤال الخاص بتسجيلات التدريب.

10) قد تلخصت إجابات نسبة 54.3٪ (من يعرفون كيفية تسجيل التدريب) في كل من شهادات المتدربين وبطاقات التدريب بإدارة التدريب.

11) ذكر 61.7٪ أنهم يعرفون كيف يتم متابعة تقييم التدريب داخل الشركة مقابل 28.7٪ لم يجيبوا على السؤال.

12) وتلخصت إجابات نسبة 61.7٪ في إن المتابعة تتم داخل مواقع العمل ويعنى ذلك أنهم يعرفون أين تتم المتابعة ولكنهم لم يذكروا كيفية أجراء المتابعة.

13) وقد أعرب 83٪ من المبحوثين عن رضاهم عن التدريب الذي تقدمه الشركة، مقابل 14.9٪ امتنعوا عن الإجابة، ولعل السبب وراء ذلك تتمثل إن العينة تمثل القيادات الإدارية بالشركة، ومتخذي القرارات ومنها تلك المتعلقة بالتدريب.

14) لم تمثل الإجابات عن السؤال الخاص بكيفية تقييم أداء مقدمي التدريب (المدربين) مؤشراً مقنعاً للباحث، ذلك انه تبين إن السؤال لم يكن مفهوماً للمبحوثين، حيث تركزت الإجابة حول الجهة التي تجرى التقييم وليس عن كيفية التقييم والمعايير المطبقة لهذا الغرض.

15) يرى 63.8٪ أن التدريب يتم وفقاً للتكنولوجيا المتوطنة بالشركة مقابل 9.6٪ لا يرون ذلك، 26.6٪ لم يجيبوا على السؤال، ويرجع ارتفاع نسبة من يروى ان التدريب يستخدم التقنيات الحديثة إلى شيوع استخدام الأجهزة والمعدات الخاصة بالعرض والتقييم فيما يخص مجال التدريب.

16) وتضمن الاستقصاء سبعة أسئلة خاصة باستخدام نظم المعلومات في مجالات إدارة الموارد البشرية، وقد ذكر نصف المبحوثين (50٪) أن هناك نظاماً للمعلومات خاص بالموارد البشرية مقابل 9.6٪ فقط لا يرون ذلك، 33٪ يرون أن هناك نظاماً محدوداً (إلى حد ما)، ويرى 31.9٪ إن نظام المعلومات مطبق بفاعلية في مجال الموارد البشرية مقابل 17٪ لا يرون ذلك، 30.9٪ يرون انه مطبق إلى حد ما، 20.2٪ لم يجيبوا على السؤال، وتعتبر هذه النتائج إيجابية نظراً لوجود مركز للمعلومات بالشركة(يسمى مكتب المعلومات)، ولكن قد ترجع تلك النتائج الايجابية إلى إن مفهوم المبحوثين للمعلومات بالشركة لم يتضمن أيضا تحليلاً لتلك المعلومات.

17) يرى 54.3 ٪ أن نظام المعلومات بالشركة موثق مقابل 25.5٪ يرون انه موثق إلى حد ما.

18) يرى 36.3٪ انه يتم تحديث نظم المعلومات مقابل 37.2٪ يرون أن التحديث يتم ولكن إلى حد ما.

19) يرى 30.9٪ انه يتم الرجوع إلى نظام المعلومات عند اتخاذ قرار خاص بالموارد البشرية مقابل 47.9٪ يرون أن ذلك يتم إلى حد ما، 20.2٪ يرون انه لا يتم أطلاقا الرجوع إلى النظام في هذا الخصوص، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة وخصائص النظام الجماهيري في ليبيا والى وجود سلطات عامة وشعبية ذات رؤى خاصة بها في الأمور المتعلقة بالتعيين والترقية في شركات القطاع الصناعي العام.

20) ويتسق مع ذلك أن 47.7٪ فقط يرون انه يتم الرجوع إلى نظام المعلومات في الأمور الخاصة بتخطيط التدريب مقابل 28.7٪ يرون انه لا يتم الرجوع إلى نظام المعلومات، 41.5٪، يرون أن ذلك يتم ولكن إلى حد ما.

21) إما عن اتخاذ قرارات التكليف بالعمل فان 36.2٪ يرون انه يتم الرجوع إلى النظام عند اتخاذ قرارات التكليف مقابل 25.5٪ لا يرون ذلك35.1 ٪، يرون انه يتم الرجوع إلى نظام المعلومات ولكن إلى حد ما.

من كل ما سبق يتبين أن هناك حاجة ماسة إلى تطوير ومتابعة وتحديث نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية وزيادة كفاءته من حيث تحليل البيانات وتقديم التقارير في التوقيتات المناسبة، لإقناع متخذي القرار باستخدام هذه المعلومات كمدخلات أساسية لاتخاذ القرار.

أما المجموعة الثانية من الأسئلة فكانت تخص التقييم المباشر لأداء الموارد البشرية، وقد خصص الباحث 14 سؤال في استمارة الاستقصاء لموضوع تقييم الأداء*:

1) رأى 56.4٪ من العينة أن هناك نظاماً لتقييم الأداء بالشركة مقابل 13.8٪ لا يرون ذلك، 26.6٪ يرون أن هناك نظاماً ولكن ليس كاملاً (إلى حد ما).

2) والملفت للنظر أن 61.7 ٪ من المبحوثين قرروا أن النظام يطبق على كل المستويات بالشركة مقابل 16٪ يرون انه يطبق على المستويات التشغيلية فقط (المستويات الأدنى) 19٪ يرون أن التطبيق إلى حد ما. ونظراً إلى هيكل العينة وتمثيلها لمستويات الإدارة العليا والتنفيذية فقد كان المتوقع أن تكون النتائج مختلفة. وقد يدل ذلك إلى إن هناك مشكلة في التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وعدم وضوح منظومة تقييم أداء المستويات الإدارية الأعلى.

3) وذكر 55.3٪ من المبحوثين انه يتم تقييم الأداء في الشركة مقابل 19.1٪ يرون انه لا يتم أجراء أي تقييم 43.4٪ يرون إن التقييم يتم إلى حد ما.

4) ويبدو إن المبحوثين قد فهموا تقييم الأداء على انه التقارير الشهرية التي ترسل للجهات الرقابية والإشرافية خارج الشركة، حيث قرر 33٪ أن التقييم يتم شهرياً. وبأجراء استقصاء ودراسة للموضوع تبين للباحث أن الشركة بصدد تطبيق نظام جديد لتقييم الأداء كل ربع سنة، وقد تم وضع معايير قبول للعمليات Process acceptance crideria يتم على أساسه تقييم أداء كافة العمليات ومنها بالطبع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.

❖ تشكل هذه الأسئلة الكشف المباشر عن مستوى الأداء (كعامل معتمد) يتأثر بالأساليب العلمية لإدارة الموارد البشرية.

5) يرى51.1٪ إن الأدوار والمسؤوليات تتحدد بوضوح عبر نظام تقييم الأداء مقابل 22.3٪ يرون عكس ذلك، 25.5٪ إن ذلك يتم إلى حد ما.

6) كما يرى22.3٪ فقط انه يؤخذ رأى الفرد في تحديد دوره بينما يرى30.9٪ عكس ذلك، 43.6٪ إلى حد ما. ويمكن إن يفهم من ذلك إن دور الفرد في تحديد وتطبيق معايير التقييم يكون محدداً وأن الأمر متعلق برأي الخبراء والاستشاريين والقرارات الفوقية، وهذا أمر منطقي في الشركات الصناعية بالقطاع العام.

7) قد قرر 59.6٪ إن هناك توصيف وظيفي Job description بالشركة مقابل 14.9٪ يرون عكس ذلك، ٪25.5 إلى حد ما. ويعرف الباحث أن الشركة لديها اختصاصات للوحدات التنظيمية (الإدارات / الأقسام.....) ولكن ليس لديها توصيف وظيفي.

وتدل النتائج على إن مدلول اصطلاح التوصيف الوظيفي ليس مفهوماً بشكل واضح داخل الشركة.

8) ويتفق ذلك مع الإجابات على السؤال الخاص بتقييم طبيعة كل وظيفة، إذ أجاب 54.3٪ بأنه يتم أجراء التقييم مقابل 16٪ يرون عكس ذلك، 29.8٪ إلى حد ما.

9) يرى 34٪ فقط إن الأفراد يكلفون بإعمال تتناسب مع تخصصاتهم مقابل 16٪ لا يرون ذلك، 50٪ إلى حد ما، ويعكس ذلك صورة سلبية عن الرضا الوظيفي.

10) ذكر57.4٪ انه يوجد بالشركة أسلوب لتحديد المتميزين مقابل 24.5٪ لا يرون ذلك، 18.1٪ إلى حد ما، وتفهم هذه النتائج بالمقارنة مع الإجابات على السؤال الخاص بكيفية تحديد المتميزون إذ تركزت الإجابات فيما يلي:

- الرجوع إلى كشوف الحضور والغياب.
- ترشيحات الإدارة.
- التقارير السنوية.

ومن الواضح إن هناك حاجة ماسة لتحديد مستويات الأداء العادي ومستويات الأداء المتميز وتطبيق ذلك لاختيار المتميزين، إذ إن هناك ضرورة لتطبيق منهج الجدارة في هذا المجال.

11) وقد أعطى 61.7٪ تقييماً ايجابياً لنظم العمل بالشركة الرسمية منها وغير الرسمية مقابل 35.1٪ لم يجيبوا على السؤال.

12) ويؤكد وجود مشكلة جوهرية في التواصل الداخلي إن 19.1٪ فقط ذكروا إن هناك آليه للتغذية المرتدة feed back مقابل 39.4٪ انكروا ذلك، 39.4٪ إلى حد ما.

13) وعن الحوافز المادية فقد قرر56.4٪ ان لها أثراً ايجابياً على الأفراد بالشركة مقابل 18.1٪ قرروا عكس ذلك وان الأثر سلبياً. وقد يرجع ارتفاع نسبة من يرون أن للأجور تأثيرا ايجابياً إلى إن العينة تمثل كبار الموظفين بالشركة، وبالتالي فهم يتلقون مرتبات وأجور أعلى، إضافة للحوافز المالية الأخرى.

ويؤثر ضعف التحفيز على معدل دوران القوى البشرية، وبالتالي وجود مشكلة بسبب نقص بعض الكوادر الفنية. وقد شعر بذلك25.5٪ فقط بينما لم يشعر 36.2٪ بذلك، 37.2 ٪ إلى حد ما. وقد يدل ذلك على أن وجود مشكلة النقص في بعض الكوادر الفنية تواجه فقط الإدارات التي تمارس أنشطة بالغة التخصيص، بالإضافة إلى أن هذا النقص يواجه بالاستعانة

بالخبرة الأجنبية. وهناك شعور لدى المستويات الإدارية العليا والتنفيذية بفائدة الاستعانة بالخبرة الخارجية إذ يرى 62.8٪ إن هناك مشكلة بسبب نقص بعض الكوادر الفنية مقابل 10.6٪ فقط لا يرون ذلك.

وكمقياس للرضا الوظيفي يرى 40.4٪ أن الموارد البشرية تنال تعويضاً مادياً (أجور ومرتبات ومزايا مالية أخرى) ملائمة لها مقابل27.7٪ لا يرون ذلك، 29.8٪ إلى حد ما ويؤيد90.4٪ من المبحوثين أن تدفع الأجور (حسب الزمن) شهرياً مقابل 1.1٪ فقط للأجر حسب الإنتاج، وكذلك 1.1٪ فقط للمزج بين الأسلوبين (الشهري وحسب الإنتاج).

14) يرى 60.6٪ أن الشركة لديها نظام للحوافز مقابل28.7 ٪ إلى حد ما. ويرى54.3٪ أن الحوافز بالشركة ترتبط بمنظومة تقييم الأداء مقابل 20.2٪ لا يرون هذه العلاقة، 32.4٪ إلى حد ما.

15) يعتقد 52.1٪ بان جهود وإنجازات الأفراد يتم تقديرها ومكافأتها بالشركة مقابل 35.1٪ إلى حد ما. ويرى66٪ من المبحوثين أن الشركة تقدم المؤازرة والمساندة للعاملين في حالات الكوارث مقابل27.7٪ إلى حد ما.

16) وقد تدل هذه النتائج في ظاهرها على الرضا الوظيفي بشكل عام، ولكن باعتبار إن أفراد العينة ينتمون إلى طبقة الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية فقد اعتادوا الدفاع عن إدارة الشركة ومحاولة تحسين صورتها لدى الغير، وقد يدفعهم ذلك إلى إعطاء الصورة السابقة.

17) وعن الإبداع والتطوير والتحسين المستمر فقد رأى 47.9٪ إن الإدارة ألعليا تولى أهمية للمبادرات الفردية وتدعمها مقابل 10.6٪ يرون عكس ذلك، 40.4٪ إلى حد ما.

18) يرى 60.6٪ إن هناك دعم وتشجيع من الشركة لعمليات التجديد والتطوير مقابل 31.9٪ إلى حد ما، والواقع إن الباحث تبين له من الدراسة المتعمقة لأوضاع الشركة إن الشركة تقدم الدعم والتشجيع لمقترحات التحسين التي يقدمها العاملين بها.

19) وعن تقييم أداء الموارد البشرية في خلق الولاء للشركة فقد ذكر 38.3٪ إن أنشطة الموارد البشرية تساهم في خلق ذلك الولاء مقابل 44.4٪ إلى حد ما.

20) ويرى14.9٪ إن الشركة تحافظ على علاقاتها مع العاملين بعد انتهاء خدمتهم بالشركة مقابل 56.4٪ يرون عكس ذلك، 26.6٪ إلى حد ما.

21) يرى31.3٪ أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للشركة مقابل 4 ٪ لا يشعرون، بذلك 22.3٪ إلى حد ما.

وتدل هذه النتائج على نجاح أنشطة الموارد البشرية في بعض المجالات فقط، ولم يوفق المبحوثين في تحديد ومتابعة القياسات المعتمدة للأداء في مجال الموارد البشرية.

22) وقد صنف المبحوثين القياسات الى قياسات فنية وقياسات شخصية وذكروا أمثلة لكل منها. ورغم إن نسبة الاستجابة لهذا السؤال كانت 65٪ إلا إن هناك شك في سلامة فهم المبحوثين للمقصود بالسؤال.

والواقع إن هذه المشكلة في طريقها للحل عن طريق تطبيق ومتابعة معايير قبول أداء العمليات ومنها تلك المتعلقة بالموارد البشرية.

23) ويرى 40.4٪ إن الشركة لا تقوم بحساب العائد على الاستثمار في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية مقابل 36.2٪ إلى حد ما، ولعل هذه النقطة تمثل مجالاً وفرصة لتحسين الموارد البشرية، وتطبيق أسلوب ومنهجية الجدارة.

ولم يذكر 58.5٪ من المبحوثين أية مجالات إضافية تستحق الدراسة لتطوير أداء الموارد البشرية وحتى نسبة 28.7٪ الذين ذكروا بعض المجالات كانت أجابتهم تكرار للموضوعات التي شملتها الدراسة ولذلك وبناءاً على هذه المؤشرات الإيجابية للأسئلة المطروحة والتي تمثل أبرز عوامل الكفاءة لدى الموارد البشرية سيتم تشكيل هذه المؤشرات كعامل معتمد (y) والمتمثلة في الجدول رقم (4 – 3).

جدول رقم (4 – 3)

يوضح المتغيرات المتعلقة بأداء الموارد البشرية (كعامل معتمد)

1	رأي العاملين في التدريب المقدم بالشركة
2	مدى تطبيق نظام للمعلومات عن الموارد البشرية
3	مدى تحديث نظم معلومات الموارد البشرية
4	مدى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات
5	مدى وجود نظام لإدارة الأداء بالشركة
6	مدى وضوح تحديد المسئوليات والأدوار عبر نظام تقييم الأداء
7	مدى تكليف الأفراد وفق التخصص
8	مدى وجود أسلوب لتحديد المتميزين بالشركة
9	مدى قدرة الشركة على الاحتفاظ بالأفراد
10	مدى رضا العاملين عن التعويضات المالية
11	مدى وجود نظام الحوافز بالشركة
12	مدى دعم الإدارة العليا للمبادرات الفردية

ثانياً: استبيان حول أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة كأسلوب علمي مباشر لرفع كفاءة وتطوير أداء الموارد البشرية

من خلال المعرفة المسبقة لمتطلبات وعناصر ومبادئ ومقومات الأخذ بأسلوب الجودة الشاملة كنظام مباشر يمارس من قبل إدارة الموارد البشرية، لرفع كفاءة

إدارة الموارد البشرية فقد تضمن الجزء الثاني من الاستبيان الأسئلة الخاصة بتطبيق هذا الأسلوب على رفع كفاءة وتطوير الموارد البشرية حيث تبين:

1) إن 69.1٪ من المبحوثين يرى بان الشركة تولى اهتماماً لبناء نظام لإدارة الجودة، ويرجع ارتفاع النسبة الإيجابية إلى إن الدراسة تمت خلال الفترة التي تنفذ فيها الشركة مشروع بناء نظام لإدارة الجودة البيئية، ولعل المشكلة في الذين يرون إن اهتمام الشركة (إلى حد ما) أو لا تهتم الشركة بذلك 30.8٪ ومن خلال بناء نظام إدارة الجودة / البيئة يجب أن تكون هذه النسبة اقل كثيراً نتيجة لبرامج التعريف ولأنشطة فريق ISO المشكل بالشركة والمكلف بتنفيذ المشروع مع المكتب الاستشاري.

2) نجح 74.5٪ من المبحوثين في تذكر سياسة الجودة بالشركة مقابل 25.5٪ لم يتذكروها بشكل صحيح أو لم يجيبوا أصلا على السؤال، ويرجع ارتفاع نسبة من يعرفون سياسة الجودة إلى انه تم إبلاغهم بها وتكليفهم بإبلاغها لمروؤسيهم، كما يرجع إلى تلقيهم تدريبا مكثفاً على متطلبات بناء نظام إدارة الجودة / البيئة (ISO) ولكن هذه النتيجة لم تتكرر بالنسبة لأهداف العمليات Process objectives التي تقع داخل نطاق عملهم، بينما لا يهتم بالأهداف العامة للجودة إلا مستوى الإدارة العليا فقط بالإضافة إلى أعضاء فريق ISO.

3) وقد قام 36.3٪ فقط من المبحوثين بإبلاغ سياسة الجودة بالشركة إلى مرؤوسيهم مقابل 27.7٪ قاموا بالإبلاغ الجزئي(إلى حد ما)، 33٪ لم يبلغوا السياسة لمرؤوسيهم، وقد تم الإبلاغ بشكل عام عن طريق النشرات أو التعليمات والمراسلات الداخلية والى حدٍ ما المحاضرات والندوات التثقيفية، وقد يدل ذلك على ضعف التواصل داخل فرق العمل وفيما بين هذه الفرق.

4) ذكر المبحوثين أن التواصل داخل فريق العمل 38.3٪ ممتاز، 46.8٪ عادى، 14.9٪ ضعيف.

5) عن التواصل بين الفريق والفرق الأخرى: 35.1٪ ممتاز، 45.7٪عادى، 19.1٪ ضعيف، ويجب اخذ هذه النسب بتحفظ كونها معبرة عن أراء المسئولين بالإدارة العليا والوسطى التنفيذية ولا تمثل أراء العاملين في المستويات الأدنى وظيفيا، ولكنهم أعضاء فاعلون في فرق العمل، ويرتبط ذلك بمدى وضوح كل من قنوات الاتصال الداخلي.

6) أما عن وضوح قنوات الاتصال فقد كانت لدى 69.1٪ من المبحوثين، واضحة 13.8٪ غير واضحة، 17٪ لا يعرف.

7) إما بالنسبة لقنوات الاتصال الخارجي بين فرق العمل المختلفة فكانت الإجابات: 26.6٪ واضحة، 44.7٪ غير واضحة، 28.7٪ لا يعرف، وتدل الأرقام على وجود مشكلة حقيقية في التواصل بين فرق العمل المختلفة، فيما كانت قنوات الاتصال الداخلي واضحة بنسبة 69.1٪ من المبحوثين في حين أن نسبته 26.6٪ فقط يرون بوضوح قنوات الاتصال بين الفرق (المقصود بالفرق هنا الوحدات التنظيمية واللجان المتخصصة بالشركة)، ويعتبر حل هذه المشكلة احد المتطلبات الهامة والرئيسية لبناء وتطبيق نموذج الجدارة بالشركة.

8) ويرتبط النجاح في بناء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة / البيئية بمشاركة العاملين involvement of people، وهو احد المبادئ الثمانية لإدارة الجودة principles of quality management، وبقياس هذه المشاركة تبين أن 11.7٪ فقط يشاركون دائماً في اجتماعات الإدارة العليا المخصصة لتقييم أداء الجودة بالشركة، بينما 31.9٪ يشاركون أحيانا، 56.4، ٪ لا يشاركون على

الإطلاق، وهذه النسبة كبيرة جداً ولعلها هي السبب في وجود مشكلة التواصل بين فرق العمل داخل الشركة.

9) ويزيد من حجم المشكلة إن 33٪ فقط قدموا اقتراحات لتحسين الجودة مقابل 60.6٪ لم يقدموا أية مقترحات، ولم يجيب 6.4٪ على السؤال، ولابد للشركة من بذل كل الجهود لزيادة المشاركة وذلك عن طريق برامج التحسين المستمر للأداء Performance continual improvement

ومن الملاحظ إن اغلب مقترحات التحسين انصبت على النواحي الفنية ومن ذلك:

- مقترحات بخصوص تصنيع الأسمنت المقاوم.
- تحسين أداء الغلاية الميكانيكية بنظام PLL
- تحفيز العاملين وزيادة الحس الصناعي لديهم
- استخدام الطرق الإحصائية في ضبط العملية
- تحسين العمليات داخل مواقع العمل.

ويلاحظ هنا عدم وجود أي ذكر للمواصفة الدولية لتحسين الأداء 9004:2000 ISO ولا للمواصفة الدولية للتحليل الإحصائي ISO 10017:2003.

10) يرتبط هذا البند بالبند السابق، ويعتبر نتيجة منطقية له. ويتناول هذا البند موضوع التحسين المستمر وكيفية تحقيقه من خلال آلية موثقة أو من خلال إجتهادات شخصية. وقد جاءت النتائج منسقة مع المعروف عن أسلوب إدارة التغيير change management في مؤسسات القطاع الصناعي العام بالدول النامية، إذ قرر 16 ٪ فقط بأن التحسين يتم من خلال آلية موثقة، بينما

ذكـر 45.7٪ أنـه لا توجـد إليـة للتحسين بالشركة، وقـد رأى 37.2 ٪ أن هناك آلية بدرجة ما (إلى حد ما)، وكذلك عند الطلب من المبحوثين وصف آلية التحسين امتنع 86.2٪ عن الإجابة ذكر 13.8 ٪ منهم وصفاً مبتوراً وغير كامل لإلية التحسين.

ويلاحظ عدم وجود أي ذكر للبند 8 من المواصفة الدولية ISO 9001:2000 (القياس والتحليل والتحسين).

11) وعن تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة في أنشطة الموارد البشرية بالشركة ذكر 35.1 ٪ فقط بأنها تطبق مقابل 64.9 ٪ لا يرون أنها مطبقة. والأرجح أن نسبة الذين ذكروا أن هذه الأدوات مطبقة يرجع جزء كبير منها إلى أن معرفتهم بتلك الأدوات مشوشة.

12) كما تبين من الإجابات على السؤالين التاليين فقد ذكر 38.3٪ من المبحوثين أنهم يرون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضعيف، مقابل 42.6٪ تطبيق مقبول 18.1٪ للتطبيق الجيد، ورأي 61.7٪ منهم أن تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة في أنشطة الموارد البشرية مفيد مقابل 27.7 ٪ لا يرى ذلك.

13) وعند السؤال عن الأساليب الفعالة في تحسين أداء الموارد البشرية كانت الإجابات بعيدة عن الأدوات السبعة لإدارة الجودة الشاملة وكانت معبرة عن أراء شخصية عامة مثل:

- معالجة المشاكل أول بأول.
- توفير الاحتياجات اللازمة للعمل.
- مراجعة وتقييم العمل والبحث عن الطرق البديلة.

- تسهيل التواصل الداخلي.
- رفع التواصل الداخلي.
- إنهاء الأعمال المطلوبة فى أقصر وقت.

وعلى هذا الأساس تم اختيار العوامل التالية كعناصر للجودة الشاملة مؤثرة في رفع كفاءة الموارد البشرية، وهنا تشير نتائج الاستطلاع إلى ايجابية جميع عناصر تطبيق الجودة الشاملة والمتمثلة في جدول (4 – 4) يمثل عوامل الجودة الشاملة المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية.

جدول رقم (4 – 4)

يمثل عوامل الجودة الشاملة المؤثرة في كفاءة الموارد البشرية

رقم	اسم المتغير	رقمه في استمارة الاستبيان
1	اهتمام الشركة بتطبيق نظام إدارة الجودة.	1
2	وجود سياسة للجودة بالشركة.	2
3	إعلام المرؤوسين بسياسة الجودة.	3
4	سهولة الاتصالات داخل فريق العمل لتطبيق إدارة الجودة.	4
5	سهولة الاتصالات بين فريق العمل الذي تنتمي إليه وفرق العمل الأخرى.	5
6	وضوح قنوات الاتصال الداخلي.	6 أ
7	وضوح قنوات الاتصال الخارجي.	6 ب
8	مشاركة المدراء باجتماعات الإدارة العليا المخصصة لتقييم الجودة.	7
9	وجود آلية موثقة للتحسين المستمر لنظام الجودة.	9
10	تطبيق أدوات إدارة الجودة TQM.	10
11	الرضا عن تطبيق أدوات إدارة الجودة.	11
12	الاعتقاد بفائدة وفاعلية تطبيق إدارة الجودة في مجال الموارد.	12

المبحث الثالث

اختبار أثر عناصر الاهتمام بالموارد البشرية على رفع كفاءة وتطوير الموارد البشرية

النمذجة الرياضية لاختبار عناصر الاهتمام بالموارد البشرية وفق النموذج العام

بناء على ما توصلت إليه الدراسات الميدانية من تشخيص لا برز عناصر اهتمام إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت الليبية لذلك سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية التي ترى (أن عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنضمات الإنتاجية تعمل على رفع مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية)

والتي يمكن وضعها وفق العلاقة الدالية التالية:

$y = f(X_i)$

حيث Y مستوى كفاءة الأداء و (X_i) هي مستوى عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتي يمكن تحويلها في هذا المجال.. إلى علاقة خطية Linear Relatinship أي أن تغير عناصر كفاءة الأداء تتغير تبعاً لتغير مستوى عناصر الاهتمام بتطوير الموارد البشرية لذلك يمكن التعبير عنها بالشكل التالي:

Y= a +............ bnxn

حيث:

Y هو مستوى التطور في كفاءة العاملين.

a هي المستوى الأدنى لكفاءة العاملين حتى دون فاعلية عناصر الاهتمام.

Xn مستويات عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي عددها n.

bn هي مديات تأثير كل عنصر من عناصر الاهتمام بإدارة الموارد التي عددها n.

ومن اجل صياغة كامل معادلة التعبير عن مستوى كفاءة الموارد البشرية كعامل معتمد (Y) على مجمل عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية (xn) كعوامل مستقلة بموجب استطلاع الدراسة سوف يتم اعتماد خطوات التحليل الرياضي التي ترى إن التحليل اى كان نوعه فكرياً كان أم إحصائيا إنما يشمل مجموعة من الخطوات المرتبة بشكل منطقي باتجاه الكشف عن حقيقة مجهولة أو للبرهنة على صحة حقيقة معلومة وبالتالي فأن أساليب التحليل (منطقية كانت أم نماذج تشكل منهج يتبعه الباحث في دراسة موقف ما للتوصل إلى تلك الحقائق المجهولة أو للبرهنة على حقيقة معلومة أو مفترضة من خلال مجموعة من الخطوات الرياضية أو الأفكار المنطقية المرتبة بشكل يقود حلها نحو الكشف عن تلك الحقائق المجهولة أو الغائبة أو التي يراد إثباتها على أساس إن الأساليب أساساً جاءت كوسيلة لصياغة المبادئ والنظريات ونتائجها بتعبير كمي لذلك أصبحت النماذج والأساليب التحليلية تشمل التعبير الفني المبسط عن المبادئ والنظريات ولذلك فأن إتباع منهج التحليل يجب أن يستند على حقيقة أساسية هي وجوب تبسيط المشكلة (الحقيقية) المراد الكشف عن عناصرها واثبات فاعلية تلك العناصر في حدوث تلك الحقيقة أو المشكلة وهذا يعتمد على توفر أربعة جوانب عند البدء في التحليل وخاصة عندما يكون التحليل إحصائيا يعتمد على إتباع النماذج الرياضية وهي[1]:

- أولاً: وجود موضوع – وهو صلب المشكلة – ويأتي هذا ردا على التساؤل بما ذا يتعلق أسلوب التحليل ؟

---

(1) العاني، محمد جاسم " النماذج الرياضية والأساليب الكمية في التخطيط " إصدار دار الصفا للنشر والتوزيع والإعلان، عمان، الأردن 2005، ص 18.

- ثانياً: وجود مهمة – آي ماذا سيفعل أسلوب التحليل ؟
- ثالثاً: وجود سند نظري آي على إيه نظرية أو مفهوم يستند التحليل.
- رابعاً: وجود طريقة – أي كيف يستخدم الأسلوب التحليل نظريته في التحليل ؟

فإذا ما توفرت هذه الأركان الأربعة للتحليل صارت الأساليب شكلا مبسطاً للتعبير عن العلاقات المؤثرة في المشكلة قيد الدراسة والتي يمكن قياسها كمياً لتصبح نتائجها دليل إثبات في اتجاه الكشف عن الحقيقة غير أن استخدام أساليب التحليل وبالتحديد الكمية منها والتي تستخدم النماذج الرياضية في صيغتها وحل إشكاليتها تمر بمراحل معينة تجسد الترتيب المنطقي في الخطوات والأفكار باتجاه الكشف أو برهنة عن صحة حقيقة ما هذه المراحل هي[1]:

1) **مرحلة التوصيف** specification stage

وهي الخطوة الأولى التي يتم البدء فيها عند محاولة دراسة أي علاقة بين عدد المتغيرات. لذا فهي من أهم الخطوات والتي بموجبها يتم صياغة العلاقة بين المتغيرات بصورة رياضية وتتطلب عملية توصيف وصياغة النموذج الرياضي هذه تحديد المتغيرات التابعة والمتغيرات التوضيحية ومن ثم إجراء التوقعات النظرية المسبقة حول إشارة وحجم معاملات الدوال التي يستند إليها كمعايير نظرية عند تقييم نتائج تقدير النموذج. كذلك يتوجب تحديد الشكل الرياضي للنموذج من حيث عدد المعادلات وحقائقها سواء كانت خطية أو غير خطية على ان تستند صياغة النموذج على منطق أو نظرية اقتصادية أو أي معلومات متوفرة حول الظواهر قيد البحث وفي مجال هذا البحث فأن مرحلة التوصيف تنصب على روح الفرضية التي ترى إن

(1) العاني، المصدر أعلاه، ص 20.

مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية (عامل يعتمد) على مجموعة من المستويات لعناصر الاهتمام تؤثر (كعوامل مستقلة) على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية حيث وبموجب الأركان الأربعة المتبعة في منهج التحليل الكمي فأن:

1) موضوع التحليل سيكون منصباً على إثبات فاعلية عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية على رفع كفاءتها.

2) إن مهمة التحليل ستكون منصبة على بيان الأهمية النسبية أو قدره عناصر الاهتمام بأداء الموارد البشرية على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

3) أن السند النظري لهذا التحليل هو اصل أو منطوق الفرضية الذي ينص على أن كفاءة أداء الموارد البشرية (كعنصر تابع) هو دالة لمجموعة من عناصر الاهتمام في أداء الموارد البشرية والتي يشمل كل منها عاملاً وسيطاً للتأثير بنسبة معينة على أداء الموارد البشرية اى إن هناك مجموعة من عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية تؤثر كل منها على رفع كفاءة تلك الموارد.

4) إن الطريقة التي ستعتمد لبيان اثر العوامل المستقلة (عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية) على كفاءة أداء الموارد البشرية هي طريقة استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد M.L.R وعلى أساس السلوك الحالي لعناصر التأثير المستقلة على الظاهرة المعتمدة كما أظهرت تلك الدراسة الميدانية بان هناك (12)عاملاً مستقل (xi) تمثل مجموعة من عناصر الاهتمام بالموارد البشرية يعمل كل منها فى التأثير بشكل خطى على كفاءة الموارد البشرية (y) التى ستكون دالة تأثير لعديد من العوامل أي أن

yf (x1, x2,........, x12)

حيث y: هي مستوى كفاءة الموارد البشرية (المتغير التابع) المعبر عنها بالمعايير التالية:

- رأى العاملين في كفاءة التدريب المقدم بالشركة.
- مدى تطبيق نظم المعلومات عن الموارد البشرية.
- مدى وضوح نظم معلومات الموارد البشرية.
- مدى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية عن اتخاذ القرارات.
- مدى وجود نظام لإدارة الأداء بالشركة.
- مدى وضوح تحديد المسؤوليات والأدوار عبر نظام تقيم الأداء.
- مدى تكليف الأفراد وفق التخصص.
- مدى وجود أسلوب لتحديد المتميزين بالشركة.
- مدى قدره الشركة على الاحتفاظ بالإفراد.
- مدى رضا العاملين عن التعويضات المالية.
- مدى وجود نظام للحوافز بالشركة.
- مدى دعم الإدارة العليا للمبادرات الفردية.

أما المتغيرات ((x1, x2,........, x12فتمثل العوامل (المتغيرات المستقلة) المتعلقة بالاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

حيث:

X1 – يمثل العامل المتعلق بمعرفة الاستراتيجية.

X2– يمثل العامل المتعلق بمعرفة السياسات المتعلقة لغرض تحقيق الأهداف.

X3– يمثل العامل المتعلق بمعرفة اهتمام الإدارة العليا بتطوير الموارد البشرية باعتبارها احد الأهداف الاستراتيجية.

X4– يمثل العامل المتعلق بمعرفة إبلاغ استراتيجية الموارد البشرية لكل العاملين.

X5– يمثل العامل المتعلق بمعرفة دعم الإدارة العليا الموارد البشرية.

X6– يمثل العامل المتعلق بمعرفة مدى مشاركة وظيفة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.

X7– يمثل العامل المتعلق بمعرفة مدى وجود هيكل تنظيمي ملائم للموارد البشرية.

X8– يمثل العامل المتعلق بمعرفة تطبيق أسلوب فريق العمل في أداء الموارد البشرية.

X9– يمثل العامل المتعلق بمعرفة أسلوب استقطاب وتقييم الموارد البشرية.

X10– يمثل العامل المتعلق بمعرفة أسلوب اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية.

X11– يمثل العامل المتعلق بمعرفة الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.

X12– يمثل العامل المتعلق بمعرفة مدى محاولة الإدارة تحقيق رؤيتها المستقبلية تجاه الموارد البشرية.

وهنا يمكن بناء العلاقة الدالية بين العوامل المعتمدة والمستقلة على النحو التالي:

$$Y = f(X1, X2, \ldots\ldots, X12)$$

وهكذا يمكن تحويل العلاقات الدالية إلى علاقة خطية حيث:

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + \ldots\ldots\ldots\ldots + b12X12$$

حيث y العامل المعتمد (كفاءة الموارد البشرية)

a الحد الأدنى في كفاءة الموارد البشرية.

b12، ....، b1 هي أهمية العوامل المستقلة (عناصر الاهتمام بتطوير الموارد البشرية) أو مدى مساهمة عناصر الاهتمام الإداري في رفع كفاءة الأداء (تسمى معاملات الانحدار)

X12، ....، X1 هي العوامل المستقلة.

2) **مرحلة إيجاد تقديرات لمعاملات النموذج** The Estimation stagc:

وهي المرحلة التالية لصياغة النموذج والتي بموجبها وبعد القيام بصياغة النموذج بصورة صحيحة يتم استخدام الطريقة اللازمة لإيجاد تقديرات لمعاملات هذا النموذج وتعتبر هذه الخطوة خطوة فنية بحته تتطلب الإلمام بالدلالات الاقتصادية لهذه المعاملات لذا فان هذه الخطوة تتطلب مجموعة من الخطوات تشمل جميع المعاملات والمشاهدات الإحصائية عن المتغيرات التي يشتمل عليها النموذج وفحص شروط تحديد الدالة المدروسة ودراسة درجة الارتباط بين المتغيرات وأخيرا اختبار الطريقة الملائمة لتقديرات معاملات الدوال بعد دراسة فروض هذه الطريقة ودلالاتها بالنسبة لتقدير المعاملات.

لذلك وفي مجال هذه الدراسة فان مرحلة التقدير ستنصب على تقدير معاملات نموذج الانحدار من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (mini_tab) اعتماداً على البيانات المعطاة في الجدول الملحق رقم () حيث أظهرت نتائج التطبيق قيمة المعاملات للمتغيرات المستقلة كما في الجدول رقم (4 – 5)

الجدول رقم (4 – 5)

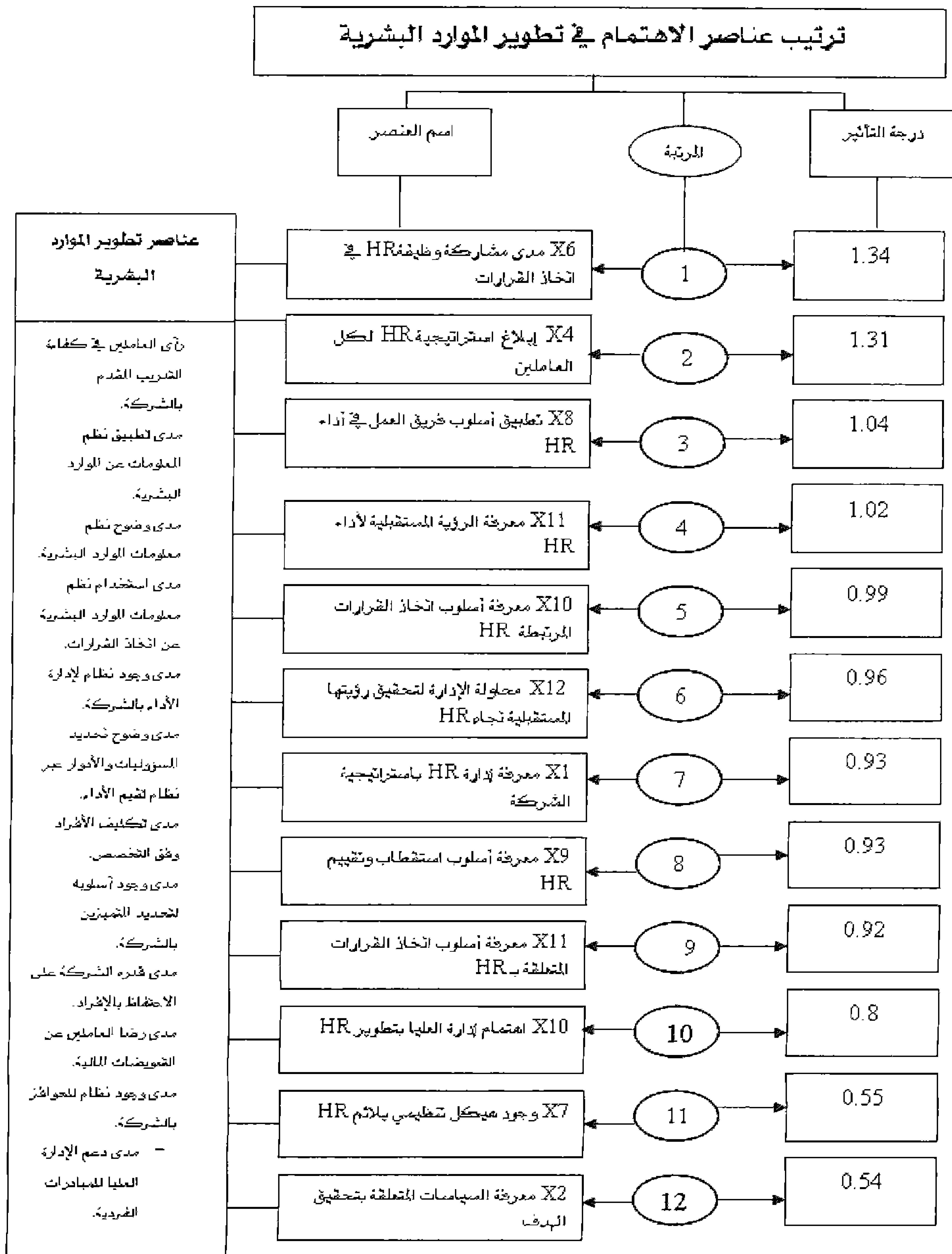
قيمة المعاملات للمتغيرات المستقلة

العوامل	المعامل	الانحراف المعياري	قيمة T	الاحتمالية P.value
الثابت	1.1175=1.12	0.5609	*1.99	0.050
X1	0.9385	0.2484	*3.78	0.000
X2	0.5410	0.2389	*2.26	0.026
X3	0.8524	0.3876	*2.20	0.031
X4	1.3104	0.2607	*5.03	0.000
X5	0.9209	0.3411	*2.70	0.000
X6	1.3436	0.2890	*4.65	0.000
X7	0.5590	0.2607	*2.14	0.035
X8	1.0464	0.2638	*3.97	0.000
X9	0.9337	0.2517	*3.71	0.000
X10	0.9976	0.2949	*3.38	0.001
X11	1.0224	0.2893	*3.53	0.001
X12	0.9646	0.2423	*3.98	0.000

وهذا يعني أن هناك حد أدنى (a) مقداره 1.12 أي درجة على الأقل تشير إلى كفاءة الموارد البشرية في المنظمة حتى وان لم تمارس العوامل المستقلة دورها في التأثير على رفع كفاءة الموارد البشرية ثم يأتي دور العوامل المستقلة في التأثير على الكفاءة التي يشير النموذج على أن كل من عوامل / إبلاغ الاستراتيجية / مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات / وعامل تطبيق أسلوب فريق العمل في أداء الموارد وعامل معرفة الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، يؤدى كل منها عند ممارسته إلى رفع كفاءة الموارد البشرية بأكثر من درجة من درجات رفع الكفاءة لدى الموارد البشرية فيما تتروح تأثيرات العوامل الأخرى بين نصف درجة x2=0.54 ودرجة x10=0.99 في التأثير بالإيجاب على رفع كفاءة الموارد البشرية كل حسب معامل الانحدار كما في الشكل رقم (4 – 4) المعبر عن ترتيب تأثير عناصر الاهتمام بالموارد البشرية.

شكل رقم (4 – 1)

ترتيب فاعلية عناصر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في تأثيرها على تطوير ورفع كفاءة العاملين في شركة الإسمنت الليبية



3) مرحلة تقييم تقديرات المعاملات(مرحلة الاختبار)

The Verification stage

في هذه المرحلة وبعد أن يتم تقديرات معاملات النموذج بموجب المرحلة السابقة فان المرحلة التالية يتم بموجبها تقييم النتائج المتحصل عليها لكي يُحدد منها مدى الاعتماد على هذه النتائج. على أن عملية التقييم هذه تتطلب تحديد ما إذا كانت تقديرات هذه المعاملات تتفق مع النظرية. أو أنها مقبولة إحصائياً وهذا يتم وفق معايير إحصائية سواء من الدرجة الأولى أو الثانية والتي أهمها اختبار T- test أو F- test أو R^2......... الخ.

وفي هذه الدراسة وبموجب مرحلة اختبار تقديرات النموذج فقد أظهرت نتائج تطبيق النموذج كما في الجدول رقم (4 – 5) إن جميع المعاملات أو المتغيرات ذات دلالة إحصائية مقبولة حسب المقارنة بين T المجدولة والمحسوبة والقيمة الاحتمالية للقبول. حيث أن جميع قيم Tالجدولية اقل من قيمة T المحسوبة لكل المتغيرات المستقلة المتعلقة بالاهتمام بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة قيد البحث وهو ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة جوهرية بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتعلق بكفاءة أداء الموارد البشرية.

كذلك فقد تم حساب معامل الارتباط المتعدد المساوي 0.956 وقد تم حساب معامل التحديد R^2 ووجد انه يساوي (0.914) وهي تمثل قيمة كبيرة مما يعني أن المتغيرات المستقلة. تفسر بشكل كبير التغيرات التي تحدث للمتغير التابع وبالتالي فأن الصيغة الكلية للنموذج ستكون:

$$Y=1.12+0.939x1+0.54x2+0.852x3+1.31x4+0.92x5+1.34x6+0.559x7+$$

$$1.05x8+0.934x9+0.998x10+1.02x11+0.965x12+u$$

كذلك لأجل تأكيد صحة الفرضية فقد تم كذلك اللجوء إلى تحليل التباين Analysis of variance (Anova) وتم الحصول على البيانات وفق الجدول رقم (4 – 6)

جدول رقم (4 – 6)

يبين تحليل التباين Analysis of variance

المصدر	DF درجات الحرية	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمالية P
الانحدار	12	1700.59	141.72	71.68*	0.000
الخطأ	81	160.10	1.98	-	-
المجموع	93	1860.73	-	-	-

حيث يتضح من الجدول السابق إن قيمة F تساوى 71.68 عند درجتي حرية (81،12) وهى اكبر من مثيلاتها الجدوليتين عند مستويات الثقة 99٪، 95٪ حيث كانت عند المستوى 99٪ تساوى 2.34 وعند المستوى 95٪ تساوى 1.83 وهذا يعنى أن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل كبير في تفسير التغيرات التي تحث للمتغير التابع وهو ما يدفع للقبول بصحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن هناك علاقة بين الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداءها.

4) **مرحلة التطبيق**: The application stag

تعد هذه المرحلة آخر مراحل إعداد واستخدام النماذج والتي بموجبها تتم عملية تحقيق الفائدة من إعداد النموذج والتي ربما تكون – التنبؤ عن حجم مستقبلي لبعض المتغيرات أو رسم سياسة إدارية أو اقتصادية جديدة أو رفض سياسة

❖ تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة جوهرية عند مستوى معنوي 0.01

قائمة حاليا...... الخ، وهكذا وفق هذه المراحل الأربع تكون عملية استخدام النماذج التحليلية قد أدت مهمتها.

بعبارة أخرى فأن اختبار الفرضية التي ترى بان عناصر الاهتمام تؤثر في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية يجب أن تكون وفق النموذج المذكور ونتائجه وعلى هذا الأساس يمكن إعادة ترتيب فاعلية عناصر الاهتمام في التأثير على رفع كفاءة الموارد البشرية وفق نموذج الفرضية كما في الشكل (4 – 4).حيث إن هذه العوامل يجب تفعيلها دائماً من أجل زيادة كفاءة الموارد البشرية كل حسب مدى تأثيره.

المبحث الرابع
اختبار أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة الموارد البشرية

النمذجة الرياضية لتمثيل عوامل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة واختبار تأثيرها على رفع كفاءة الموارد البشرية:

ينطلق هذا الاختبار من الفرضية الثانية للبحث التي ترى (أن تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمنظمة قيد البحث يؤدى إلى رفع أداء الموارد البشرية).

وفي هذا السياق وعلى غرار طريقة اختبار الفرضية الأولى سيتم اعتماد الاستبيان على محورين:

المحور الأول: يتعلق باستقصاء نتائج العوامل المستقلة التي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية المعبر عنها بالجدول رقم (ملحق 1).

المحور الثاني: سيكون بطبيعة الحال اعتماد نفس المعايير الدالة على كفاءة الموارد البشرية التي سبق اعتمادها عندما أخذت المؤشرات العامة لتطوير كفاءة الأداء وفق النموذج العام ولكن هذه المرة جراء اعتماد الإدارة العليا لأسلوب نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يجب أن تكون مؤشرات التطوير ورفع كفاءة العاملين أبرز نتائجه الملموسة.

وهنا يمكن اعتماد علاقة نموذج الانحدار الخطى المتعدد للتعبير عن الفرضية أعلاه وفق العلاقة الدالية

$$Y = f(X1, \ldots\ldots, Xn)$$

حيث:

1) أن موضوع التحليل سيكون منصباً على إثبات فاعلية تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تأثيرها على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

2) أن موضوع التحليل سيكون منصبا على بيان الأهمية النسبية أو قدرة عناصر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التأثير على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

3) أن السند النظري لهذا التحليل هو اصل أو منطوق الفرضية الذي ينص على أن كفاءة أداء الموارد البشرية ((كعنصر تابع)) هو دالة لمجموعة من عناصر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والتي يمثل كل منها عاملاً وسيطاً للتأثير بنسبة معينة على أداء الموارد البشرية أي أن هناك مجموعة من عناصر نظم إدارة الجودة الشاملة تؤثر كل منها على رفع كفاءة تلك الموارد.

4) أن الطريقة التي ستعتمد لبيان اثر العوامل المستقلة (عناصر الاهتمام بنظم إدارة الجودة الشاملة) على كفاءة أداء الموارد البشرية هي طريقة استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد M. L. R وعلى أساس السلوك الخطى لعناصر التأثير المستقبلية على الظاهرة المعتمدة حيث تشخص الفرضية بان هناك (12) عاملا مستقلا (Xi) تمثل مجموعة من عناصر الاهتمام بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة يعمل كل منها في التأثير بشكل خطى على كفاءة الموارد البشرية (y) التي ستكون دالة لتأثير تلك العوامل أي وبموجب مراحل استخدام النماذج الرياضية في التحليل فأن:

1) **مرحلة التوصيف:**

وفيها يتم اعتبار كفاءة الموارد البشرية هي دالة لتأثير عناصر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة أي:

$$Y = f(X1, \ldots\ldots X12)$$

حيث:

Y: هي مستوى كفاءة الموارد البشرية المعبر عنها بالعوامل التي اعتمدت لقياس مدى تطور كفاءة الموارد البشرية الواردة أدناه.

1	رأى العاملين في التدريب المقدم بالشركة.
2	مدى تطبيق نظام للمعلومات عن الموارد البشرية.
3	مدى تحديث نظم معلومات الموارد البشرية.
4	مدى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات.
5	مدى وجود نظام لإدارة الأداء بالشركة.
6	مدى وضوح تحديد المسؤوليات والأدوار عبر نظام تقييم الأداء.
7	مدى تكليف الأفراد وفق التخصص.
8	مدى وجود أسلوب لتحديد المتميزين بالشركة.
9	مدى قدرة الشركة على الاحتفاظ بالإفراد.
10	مدى رضا العاملين عن التعويضات المالية.
11	مدى وجود نظام الحوافز بالشركة.
12	مدى دعم الإدارة العليا للمبادرات الفردية.

فيما تمثل العوامل (x1,x2,.......x12): المتغيرات المستقلة المتعلقة بعناصر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة وهي:

x1 – تمثل مدى اهتمام إدارة الشركة بتطبيق نظام إدارة الجودة.

x2 – تمثل وجود سياسة للجودة بالشركة.

x3 – تمثل إعلام المرؤوسين لسياسة الجودة.

x4 – تمثل مدى سهولة الاتصالات داخل فريق العمل لتطبيق إدارة الجودة.

x5 – تمثل مدى سهولة الاتصالات بين فريق العمل الذي ينتمي لإدارة الجودة الشاملة وفرق العمل الأخرى.

x6 – تمثل مدى وضوح قنوات الاتصال الخارجي.

x7 – تمثل مدى وضوح قنوات الاتصال الداخلي.

x8 – تمثل مدى المشاركة المدراء باجتماعات الإدارة العليا المخصصة لتطوير الموارد البشرية.

x9 – تمثل مدى وجود آليه موثقة للتحسين المستمر لنظام الجودة.

x10 – تمثل مدى تطبيق أدوات إدارة الجودة TQM (....).

x11 – تمثل مدى الرضاء عن تطبيق أدوات الجودة.

x12 – تمثل مدى الاعتقاد بفائدة وفاعلية تطبيق إدارة الجودة في مجال تطوير الموارد البشرية.

وهكذا يمكن تحويل العلاقة الدالية إلى علاقة خطية كما يلي:-

$$Y= a+b1x1+b2x2+.............+b12x12$$

حيث:

- y : العامل المتغير (كفاءة الموارد البشرية).

- a: الحد الأدنى في كفاءة الموارد البشرية.
- (b1,....,b12): هي أهمية العوامل المستقلة (عناصر الاهتمام بالجودة) أو مدى مساهمة عناصر تطبيق نظام الجودة في رفع كفاءة الأداء (تسمى معاملات الانحدار).
- (x1,....,x12): هي العوامل المستقلة.

2) أما في مرحلة تقدير معاملات النموذج:

فقد أظهرت نتائج استخدام برنامج (mini-tab) الذي كانت بياناته تعتمد على (ملحق رقم 2) من حيث قيمة العوامل المستقبلية وما يقابلها من قيمة للعامل المتغير – فكانت النتيجة كما في الجدول التالي.

جدول رقم (4 – 7)

يوضح تقدير معاملات العوامل المستقلة وما يقابلها من قيم T.P

العوامل	المعامل	الانحراف المعياري	قيمة T	الاحتمالية P.value
الثابت	0.0755	0.6271	0.12	0.904
X1	1.5670	0.3096	*5.06	0.000
X2	0.6169	0.2791	*2.21	0.030
X3	1.4810	0.2471	*6.13	0.000
X4	1.2696	0.4096	*3.10	0.003
X5	0.3957	0.3993	**0.99	0.325
X6	1.1080	0.2816	*3.94	0.000
X7	1.0795	0.2444	*4.42	0.000
X8	0.3164	0.3051	**1.04	0.303
X9	0.6415	0.2697	*2.38	0.020
X10	1.2671	0.3781	*3.35	0.001
X11	0.4485	0.2595	*1.73	0.088
X12	0.7981	0.216	*3.77	0.000

أي إن معادلة خط الانحدار المتعدد ستكون بالشكل التالي:

$$Y=0.0755+1.567x1+0.616x2+1.481x3+1.269x4+0.395x5+1.108x6+1.079x7+0.316x8+0.641x9+1.267x10+0.448x11+0.798x12$$

وهذا يعني أن هناك حد أدنى لكفاءة الموارد البشرية يمثله الثابت (a) الذي كانت درجته (0.07) مما يدل على الضعف الشديد لكفاءة الموارد البشرية ما لم تدخل عناصر الجودة الشاملة التي لها الأثر الفاعل في رفع وتطوير كفاءة الموارد البشرية وفق فاعلية عناصرها التي يشير النموذج إلى الدور الأول لعامل الاهتمام بتطبيق أسلوب الجودة الشاملة (X1) الذي كانت درجته (1.56) يليه في الفاعلية بالتأثير على كفاءة الموارد البشرية عامل إعلام المرؤوسين لسياسة الجودة الشاملة (X3) الذي كانت درجته (1.487) ويليه بالمرتبة الثالثة عامل سهولة الاتصال داخل فريق العمل لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة (X4) الذي كانت درجته (1.269) والذي كان دوره مساوياً تقريباً لفاعلية عامل تطبيق أدوات الجودة الشاملة (X10) الذي كانت درجته (1.267) وضوح قنوات الاتصال الخارجي (X6) الذي كانت درجته (1.1) فيما تراوحت درجات تأثير العوامل الأخرى بين (0.7) لعامل الاعتقاد بفائدة و فاعلية تطبيق أسلوب الجودة(X12) وانتهاء بعامل مشاركة المدراء الذي يمثل عاملاً عاماً لتطوير إدارة الموارد البشرية الذي كانت درجته (0.3) ولذلك يمكن إعادة ترتيب فاعلية عناصر الجودة الشاملة في التأثير على رفع كفاءة الموارد البشرية كما في الشكل (4 – 5)

شكل رقم (4 – 2)

ترتيب فاعلية عناصر إدارة الجودة الشاملة في التأثير على رفع كفاءة الموارد البشرية



3) مرحلة تقييم نتائج (معاملات النموذج):

تتضمن هذه المرحلة تقييم نتائج التقديرات للمرحلة السابقة ابتداءً من جودة توفيق خط الانحدار للعوامل المستقلة في علاقتها بالعامل المعتمد وانتهاءً بصحة تأثير هذه العوامل على العامل المعتمد على أساس درجة معاملاتها. ولذلك سيكون التقييم معتمداً على قيمة R^2 وقيم T لكل عامل مستقل وفي هذا السياق وجد من خلال تطبيق النموذج إن:

1) قيمة معامل التحديد R تساوى (85.7%) وهى تمثل قيمة كبيرة مما يعنى إن المتغيرات المستقلة تفسر بشكل كبير التغيرات التي تحدث للمتغير التابع وعند حساب معامل الارتباط المتعدد وجد انه يساوى 0.925 وهو يدل على علاقة طردية بين كل من المتغيرات المستقلة xi والمتغير التابع لها.

2) وحيث أن قيمة T الجدولية اقل من قيمة Tالمحسوبة لكل المتغيرات المستقلة الوسيطة المتعلقة بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة قيد البحث وهو ما يعنى إن هناك علاقة ذات دلالة جوهرية بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتعلق بكفاءة الموارد البشرية لذلك سيتم اعتماد تقديرات النموذج الخاصة بالمعاملات) b12.......... b1) والتي ستعتمد في بيان الأهمية النسبية (أو درجات التأثير) على العامل المعتمد (كفاءة الموارد البشرية) ولذلك يمكن إعادة كتابة معادلة النموذج كالآتي:

$$Y=0.0755+1.567x1+0.616x2+1.481x3+1.269x4+0.395x5+1.108x6+1.079x7+0.316x8+0.641x9+1.267x10+0.448x11+0.798x12+u$$

3) كذلك لأجل تأكيد صحة الفرضية فقد تم استخدام تحليل التباين (Anova) Analysis of variance كما في الجدول رقم (4 – 8)

جدول رقم (4 – 8)

يبين تحليل التباين Analysis of variance

المصدر	DF درجات الحرية	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمالية P
الانحدار	12	1341.89	111.82	40.55*	0.000
الخطأ	81	223.36	2.76	-	-
المجموع	93	1565.24	-	-	-

الذي يتضح من خلاله إن قيمة F المحسوبة تساوى 40.55 عند درجتي حرية (12، 81) وهى اكبر من مثيلاتها الجدوليتين عند مستويات الثقة 99 % , 95 ٪ حيث كانت عند المستوى 99٪ تساوى 2.34 وعند المستوى 95٪ تساوى 1.83 وهذا يعنى إن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل كبير في تفسير التغيرات التي تحث للمتغير التابع وهذا ما يدفع للقبول بصحة الفرضية الأولى والتي تنص على إن هناك علاقة بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة وكفاءة أداء الموارد البشرية.

4) **مرحلة التطبيق**:

التي تشير إلى اعتماد المعادلة التالية في إظهار مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية عند أي تطور في العوامل المستقلة لنظام الجودة الشاملة.

$$Y=0.0755+1.567x1+0.616x2+1.481x3+1.269x4+0.395x5+1.108x6+1.079x7+0.316x8+0.641x9+1.267x10+0.448x11+0.798x12+u$$

❖ تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة جوهرية عند مستوى معنوي 0.01 أي بدرجة ثقة 99٪.

❖❖ تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة جوهرية عند مستوى معنوي 0.05 أي بدرجة ثقة ٪ 95

وبقاء صحة الفرضية التي تجعل من تطبيق نظام الجودة الشاملة أساساً في تحقيق المستوى المطلوب لكفاءة الموارد البشرية على أساس فاعلية عناصر هذا الأسلوب كل حسب دوره في التأثير.

وهكذا وفي ظل حالة الترهل في تنمية وتطوير مهام الموارد البشرية وتدني مستوى تأهيلها الذي صار لا يواكب حتى متطلبات التكنولوجيا المتوطنة وخاصةً في المشاريع الصناعية الكبيرة التي تشكل عصب المياه الاقتصادية والتي لا يمكن الاستغناء عنا بل ولا يوجد منافس لها صار لزاماً اعتماد الأساليب العلمية المتطورة والجاهزة والتي لها القدرة المباشرة على إنجاز الحراك التنموي والتطويري لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية وقد اتضحت فاعلية مثل هذه الأساليب عندما دأبت المنظمات الإنتاجية الكبيرة كما اثبت ذلك حالة الدراسة في الحدى شركات القطاع الصناعي في ليبيا حيث اظهر التطبيق المباشر لأسلوب الجودة الشاملة في شركة صناعة الإسمنت التي كانت النموذج الحيوي لتشغيل الموارد البشرية فيها الذي ضمن موقعاً متميزاً لإدارة الموارد البشرية انه حدد عناصر التشغيل للقوى العاملة عبر النموذج الذي تم تطبيقه والذي أثبت فاعلية هذه العناصر بدرجة عالية كان أولها مشاركة وظيفة الموارد البشرية من اتخاذ القرارات بل وإبلاغها بستراتيجية الشركة عبر النموذج الذي النموذج العام الذي له عناصره في التأثير على رفع كفاءة الموارد البشرية حددها النموذج الأول أما أسلوب الجودة الشاملة وهو الأسلوب الأحدث في تفعيل كفاءة الموارد البشرية فكانت عناصره أكثر فاعلية الذي اشترطت أولاً وجوب إعلام المرؤوسين بسياسات هذا الأسلوب وأدواته مروراً بسهولة اتصال عناصر فريق تطبيق هذا الأسلوب مع كافة المستويات ووضوح قنوات الاتصال وانتهاءً بمشاركة مدراء إدارة الموارد البشرية في اجتماعات الإدارة العليا باعتباره آخر العناصر والمتطلبات في أسلوب الجودة الشاملة لتحقيق المستوى المطلوب من كفاءة العاملين.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

1) دراكر بيتر، الإدارة المهام – المستويات – التطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبدالكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990.

2) علاق، بشير عباس، الإدارة مبادئ – وظائف – تطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، ليبيا، 1997

3) بوسنينة، الصديق، سليمان الفارسي، الموارد البشرية أهميتها – تنظيمها – مسؤولياتها – مهامها، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003.

4) الخطيب، محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية – إدارة البشر في عمق العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2002.

5) راوية، محمد حسن، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

6) بن حبتور، عبدالعزيز صالح، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2004.

7) المرسي، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية الإبراهيمية – مصر 2003.

8) السالم، مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002.

9) باري، كشوار، إدارة الموارد البشرية للجميع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

10) نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2001.

11) عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

12) جودة، عبد المحسن وعبد الحميد المغربي، إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

13) السلمي علي، إدارة الموارد لبشرية الاستراتيجية، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، القاهرة.

14) زايد، عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتربية الإدارية 2003، القاهرة.

15) العديد، رعد حسن: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق، 2001.

16) د. فريد زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996.

17) الخبراء العرب ذوي الهندسة والإدارة Team: ندوة سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 - 14 1996/5/16 الاتحاد العربي للأسمنت ومواد البناء، دمشق، 1996.

18) القطعاني، سالم سعيد، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، محلة التنمية الإدارية، العدد 78، شوال 1413هـ، ابريل 1993.

19) الهيجان، عبد الرحمن، " منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، رجب 1415 هـ، ديسمبر 1994.

20) زين الدين، فريد، إدارة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية، دراسة تطبيقية على شركة الشرقية للغزل والنسيج، مجلة البحوث التجارية، 1994.

21) النجار، فريد، مجلة المدير العربي، العدد 146، أبريل 1999.

22) الصرن، رعد حسن، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم أسرار الجودة، دار علاء الدين دمشق سوريا، 2001.

23) الدرادكة، مأمون، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

24) مصطفى، أحمد سعيد، إدارة الجودة الشاملة والآيزو، الناشر المؤلف، القاهرة، 2004.

25) أحمد فهمي جلال، استراتيجية الإدارة، القاهرة دار النهضة العربية.

26) اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999م.

27) عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر "، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

28) كامل، مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

29) خطاب، عايدة السيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل _ إعادة الهيكلة – الاندماج – مشاركة المخاطر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.

30) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، 2005.

31) العزابي، محمد يوسف والمير محمد عبد الله، " نشأت وتطور الطبقة العاملة في ليبيا "، دار العلم، دمشق، سورية، 1981.

32) مجلة البحوث الاقتصادية، العدد الأول والثاني، 1998.

33) محمد جاسم شعبان، " الاقليم والتخطيط الاقليمي – التخطيط الصناعي "، إصدار دار صفا للنشر والتوزيع والإعلان، الأردن – عمان، 2005.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

1) Walker, Alfred J., Human Resourse information system (New York: Van Nostrand Reinold, 1982.

2) ISO 8402: Quality management and quality assurance - vovahulary utermatianl standard, ISO , Gneva, 1994, O.12

3) Juram , I. M, and frank M. Gryna: quality planning and analysis, Megraw - hill - INC., New York (3rd, ed) , 1993

4) Hicks, Philip E. Industrial engnering management: Anewperspective, (2nd , ed.) , Mc Graw - hill , Inc. , Singapore, 1994.

5) Feigenbaum, Armand V.: Total quality control, (3rd. ed.) Macgram - hill, Inc., sungpore, 1991.

6) Adam , Everette. Jr. , and Ronold J. Ebert: Production and operations management; Concepts , models, and behavior , (5 thed) prentice - hall, Inc., Englewool cliffs, N.J. 1992.

7) Besterfield, dale H. quality control , prentsice - Hall international , Inc., (5th. ed) , N, J, 1998.

8) Drummond, Helga: the T. Q. M movement: what total quality management is really all about, UBS, Delhi, 1992.

9) Besterfield , Dale. and others: total quality management.

10) S. caudran. "keys to starting a tqm program - Personal journal. vol. 72 No. 2 1993.

11) R.M. Grant. R. shani. and R. lrishmun " Tqms challenge to management theory and practice" sloan Management Review Vol. 35 No 2 1994.

12) J. Sinclair and D. Collins." Towards quality culture " international journal of quality & reliability management., vol. 11 No 5 1994.

13) T.L rickson. " Beyond TQM: Greating the High pergormance Busioness". management review vol 18 no 7 – 1993

14) N. Hardie " towards a better understanding of TQM. " International Journal of quality & reliability management. Vol. 11 No. 4 1994.

15) J. P. Kerm. " Toard total Quality markting " quality progress.. Jamaury 1993.

16) J.A.Dotchin and J.S.oak land " TQM in service. Understanding and classifying services. Part 1. " International Journal of Quality & Reliability management. Vol 11 No. 3 1993

17) A.. Welch.. and G.. Pete. "measuring Quality of sales function " national Productivity Review. Autuum. 199

18) We... Deming. out of the crisis quality. Periodicity and competitive position. (Cambridge: Cambridge University press). 1986

19) N. Tanimi.M. Gershon. and S.C.. Currall. " Assessing the psychometriese of deminy's 14 principles" Quality management Journal. Vol. 2 No. 2 No 3. 1995

20) C.A. Reeves. and Bedmer. " Defining Quality Altermatiers and Implications ". Academy of management review > Vol 19 No. 3. 1995.

21) N. Wojcileeh. and F.C domial. " Lesson learmel from unsuccessful transgerd of management technigues: cultural I mpediments to the transfer of TQM practices " Imternational jourmal of management. Vol 14. No. 1.1997

22) P. Atkmson.. " Creating ualture change " management services. No Vember. 1990.

23) A. Cunasekaran. S.K. - and T. Martikainen. " TQ<: Anew prespective for improving quality and periodicity". international journal of quality & reliability management. Vol. 15 No 8 1998

ثالثاً: مواقع على شبكة الانترنت:

1) http://www.iqd.com/hoshim_def.net.

2) http:www.Iso.ch/9000e/QNp.html

إدارة الموارد البشرية

في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة
الجودة الشاملة - الهندرة







المملكة الأردنية الهاشمية
عمان - العبدلي - شارع الملك حسين
قرب وزارة المالية - مجمع الرضوان التجاري رقم 118
هاتف: 4616436 6 962+ فاكس: 4616435 6 962+
ص.ب 926414 عمان 11190 الأردن
E-mail : gm@redwanpublisher.com
gm.redwan@yahoo.com
www.redwanpublisher.com